
OSASTOJOHTAMISESTA PROSESSIJOHTAMISEEN



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Bio- ja elintarviketekniikka

Visamäki, 29.5.2012

Juuso Laaksonen



VISAMÄKI

Bio- ja elintarviketekniikka

Elintarviketekniikka

Tekijä

Juuso Laaksonen

Vuosi 2012**Työn nimi**

Osastojohtamisesta prosessijohtamiseen

TIIVISTELMÄ

Prosessijohtaminen ja prosessiajattelu tarkoittavat liiketoiminnan kehittämistä, jossa liiketoimintaprosessien uudelleenjärjestelyllä pyritään aikaansaamaan jatkuvan parantamisen periaatteeseen tukeutuvaa toimintaa. Prosessimainen toiminta perustuu olemassa olevan organisaatorakenteen varaan rakennettuihin arvoa luoviin toimintaprosesseihin, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa.

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin prosessijohtamista ja sen elintarviketeollisuuden valmistusprosesseille tarjoamia hyötyjä. Lisäksi tutkittiin muutosjohtamista muutoksenhallinnan työkaluna. Tarkastelun alle otettiin lopuksi erään pirkanmaalaisen elintarviketuotantolaitoksen leipomo-osasto, jonka toimintaa kokonaisuudessaan halutaan kehittää kohti prosessimaista toimintatapaa. Työssä selvitettiin nykyisen toimintamallin peruseriaatteen ja kartoitettiin parannuskohteita. Lopuksi suunniteltiin uusi, prosessijohtamiseen perustuva toimintamalli. Toimintatavan uudelleen suunnittelu pitää sisällään osaston toiminnan virtaviivaistamisen, johtamismallin kokonaisvaltaisen muutoksen sekä suuntaa antavan ehdotuksen toimintamallin muutoksen läpiviemiseksi.

Osaston toimintamallin muutos tukee myös aiemmin käynnistettyä koko konsernia koskevaa kehittämishanketta, jossa konsernin toiminta perustetaan prosessimaiseen johtamismalliin.

Avainsanat Prosessijohtaminen, prosessiajattelu, muutoksen hallinta, jatkuva parantaminen

Sivut

44 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Biotechnology and Food Engineering

Food Engineering

Author

Juuso Laaksonen

Year 2012

Subject of Bachelor's thesis

From unit management to business process management

ABSTRACT

Business process management and process thinking stand for a development approach where re-arrangements of business processes aim at creating operations based on the principle of continuous improvement. The process-like action is based on the existing organizational structures built upon the value-creating business processes that guide the operations of the company.

This thesis explored business process management and the benefits it may offer to manufacturing processes in the food industry. In addition, change management was examined as a tool of managing the change. Furthermore, the bakery department of one of the food production plants in Pirkanmaa region was reviewed and its operations developed towards a process-based approach. In this thesis, the basic principles of the current operational model used in the bakery department and potential opportunities for improvement were also charted. Finally, a new operational model based on process management was designed. Redesigning included the streamlining of operations, the comprehensive change of the management model, as well as an indicative proposal for implementing the change.

The redesigned operational model also supports the earlier launched development project concerning the entire corporation, in which its operations are re-established in accordance with the process-oriented management model.

Keywords Business process management, process thinking, change management, continuous improvement

Pages 44 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	PROSESSIJOHTAMINEN	2
2.1	Paine muutokseen.....	2
2.2	Prosessimaisen toiminnan perusolemus	4
2.2.1	Systeemiajattelu.....	5
2.2.2	Näkökulmana asiakkuus	5
2.2.3	Tavoitteena yhteistyö.....	5
2.3	Mallintaminen	6
2.3.1	Prosessilajit.....	8
2.3.2	Prosessinomistaja	9
2.3.3	Prosessien kehitystyöryhmät	9
2.4	Prosessien mittaaminen ja analysointi.....	10
2.5	Prosessien parantaminen	11
2.5.1	Jatkuva kehittäminen	11
2.5.2	Nykytilan kartoitus	12
2.5.3	Prosessianalyysi.....	13
2.6	Prosessijohtamisen edut	13
3	MUUTOSJOHTAMINEN	14
3.1	Onnistumisen edellytykset	15
3.1.1	Organisaatiokulttuuri.....	15
3.1.2	Esimiestyö	17
3.1.3	Tiedotus	17
3.2	Muutoksen vaiheet	19
3.2.1	Valmistelu.....	19
3.2.2	Suunnittelu.....	19
3.2.3	Toteutus	20
3.2.4	Vakiinnuttaminen	21
3.3	Muutosjohtamisen haasteet	21
3.3.1	Muutosvastarinta	22
3.3.2	Osallistamisen merkitys.....	24
4	LEIPOMON JOHTAMISMALLIN MUUTOS	25
4.1	Nykytilanne	25
4.1.1	Valmistusosasto	26
4.1.2	Pakkaamo	27
4.1.3	Nykytilanteen arviointi	27
4.1.4	Keskeiset kehitystarpeet	29
4.2	Uusi järjestely.....	30
4.2.1	Vaihtoehtoiset prosessikuvaukset.....	31
4.2.2	Muutoksen toteuttaminen	35
4.2.3	Esimiestyö muutoksessa ja sen jälkeen	38
4.2.4	Alaisten toiminta	39
4.2.5	Muutoksen mahdollisia riskejä.....	39
5	POHDINTAA UUESTA TOIMINTAMALLISTA JA SEN TOTEUTTAMISESTA	40

LÄHTEET	43
---------------	----

1 JOHDANTO

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö ja tilanteet haastavat jatkuvasti yrityksen osaamisen ja reagointikyvyn. Useilla organisaatioilla onkin suuria vaikeuksia toteuttaa muun muassa tehokkuuteen, laatuun, nopeuteen ja joustavuuteen liittyviä strategioitaan. Johtajien haasteena on pitkäjänteisyyden saavuttaminen muutoksen hitauden ja organisaation jäähmyyden keskellä. Yksi syy reagoinnin hitauteen saattaa olla se, että organisaatio ei tunne omia arvoja luovia prosessejaan ja sen myötä puuttuu näkemys siitä, mikä käytännön työssä on kriittistä organisaation menestymisen kannalta. (Laamanen & Tinnilä, 2009,15.)

Avainasemassa on organisaation kyky hyödyntää ja valjastaa kaikki sen käytössä olevan potentiaali tehokkaammin liiketoiminnan kehittämiseksi. Yksi lähestymistapa tähän haasteeseen on prosessijohtamisen periaate, jossa organisaation toiminta ymmärretään tuotteelle arvoa luovana prosessien verkkona. Tässä lähestymistavassa organisaatiosta tunnistetaan avainprosessit, ne kuvataan mahdollisimman tarkasti ja niiden toimintaa pyritään arvioimaan kriittisesti ja parantamaan siten, että jokainen vaihe tuo asiakkaan silmissä tuotteelle lisä-arvoa. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 6.) Perinteisen eli funktionaalisen toimintatavan keskittyessä henkilö- tai osastokohtaisiin parannuksiin, prosessijohtaminen tarkastelee ja vertaa toimintaa laajemmissa kokonaisuuksissa.

2 PROSESSIJOHTAMINEN

Prosessijohtaminen (business process management) käsitteenä on hyvin lähellä vallalla olevaa yleistä johtamismallia eikä se sinänsä tarjoa radikaalia uudistettua toimintatapaa perinteisen johtamisen rinnalle. Menestyvä organisaatio tarvitsee kuitenkin selkeän ja ymmärrettävän päämäärän ja yhteisen halukkuuden sen saavuttamiseen. Tiedostettu tavoite ja halu sen saavuttamiseen eivät välttämättä kanna kovin pitkälle. Organisaation kehitystä tukemaan tarvitaan toimintajärjestelmä ja oikeita työkaluja. Menestystä ei voida kuitenkaan kopioida, vaan jokaisen organisaation on löydettävä oma tapansa. Prosessijohtaminen eri muotoineen tarjoaa toimintamallin, jonka avulla yrityksen on helpompi saavuttaa päämääränsä. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 8.)

Prosessimaisen ajattelun eräs merkittävimmistä vaikuttajista on Michael E. Porter (1985), jonka laatuajatteluun perustuvan arvoketjumallin pohjalta prosessiajattelu alkoi kehittyä. Arvoketjumallin myötä tuotantoprosesseja alettiin ymmärtää kokonaisuutena, jonka jokainen vaihe voi luoda tuotteelle lisäarvoa. Gary Rummler ja Alan Brache jalostivat ajatusta ja kuvasivat vuonna 1990 ilmestyneessä kirjassaan *Improving Performance* Porterin (1985) arvoketjumalliin pohjautuvan prosessimaisen organisaation mallin. Kuvauksen avulla pystyttiin paikantamaan liiketoimintaprosessin kehityskohteet.

Prosessijohtaminen tarjoaa näkökulmia niiden asioiden tarkasteluun, joiden avulla yritys voi ylläpitää ja kehittää kilpailukykyään. Laamanen & Tinnilä (2009) erittelevät prosessimaisessa toiminnassa kaksi eri johtajuuden tyyppiä. Laamasen mukaan voidaan puhua prosessien parantamisesta sekä varsinaisesta prosessijohtamisesta. Johtamista voivat luonnollisesti tehdä vain johtajat. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että linjaorganisaation johtajat ottavat vastuulleen jonkin organisaation tärkeimmän prosessin. Tämä vastuuhenkilö, eli prosessinomistaja arvioi prosessin toimivuutta, tehokkuutta ja määrittää kehityskohteet ja –tavoitteet. Prosessin parantamisella Laamanen tarkoittaa jonkin toimintatavan muuttamista prosessissa. Parempia tuloksia saadaan vain, jos toimintatapoja pystytään muuttamaan. Muutokset saattavat koskea esimerkiksi osaamista, tiedonhankintaa, työmenetelmiä tai yhteistyön kehittämistä.

2.1 Paine muutokseen

Useita organisaatioita johdetaan nykyisin opeilla, jotka saivat alkunsa 1900-luvun alussa ns. taylorismin mallista. Tämä funktionaalinen malli tukee työn selkeää osittamista ja rajaamista siten, että sitä voidaan valvoa mahdollisimman tehokkaasti. Taylorismia tuettiin myöhemmin 1950-luvulla tavoite- ja tulosjohtamisen malleilla asettamalla osastokohtaisia ja henkilökohtaisia tavoitteita sekä laatimalla vuotuisia budjetteja ja luomalla muita pidemmän tähtäimen strategioita (Laamanen & Tinnilä, 2009, 6). Etuna pidettiin tulevan toiminnan ennustamisen helppoutta ja sitä kautta saatua tukea suurempien linjausten tekemiseen päätöksissä ja resurssien mahdollisimman tehokkaassa ohjaamisessa.

Globaalissa ja kehittyvässä maailmassa organisaatioiden kohtaamat haasteet ovat kuitenkin radikaalisti muuttuneet. Muutokseen vaikuttavat muun muassa kansainvälistyneempi kilpailu, alati kehittyvät tietoverkot, logistiikan parantuminen, ilmastonmuutokset, raaka-aineiden saatavuuden ja hintojen muutokset, pääomien nopea liikkuvuus, alati kiristyvät tuottavuusvaatimukset, kuluttajien nopeasti muuttuva ostokäyttäytyminen ja ikärakenteiden muutokset (Laamanen & Tinnilä, 2009, 6). Lisäksi erityisesti elintarvikealan toimijaan kohdistuvat alati muuttuvat trendilähtöiset odotukset, jotka hyvin voimakkaasti ohjaavat kuluttajien ostokäyttäytymistä. Innovaatiot, uudet teknologiat ja lisääntyvä elämyshakuisuus tuntuvat ja näkyvät elintarviketeollisuuden muutospaineina. Jatkuvassa muutoksessa selviytyminen edellyttää organisaatiolta paitsi riittävää tuotantokapasiteettia ja muita resursseja, myös erinomaista osaamista, nopeutta ja joustavuutta kilpailijoihin nähden.

Elintarvikealaa ja samalla teollisuutta ohjaavien tuotetrendien lisäksi elintarvikelaki ja standardit asettavat uusia muutostarpeita työntekijöiden osaamiselle, tuoteturvallisuudelle ja esimerkiksi organisaatioiden hallinnollisille toimille. Elintarvikkeiden jatkuva tuotekehitys kohdistuu paitsi itse tuotteisiin ja sen osiin, myös valmistusprosesseihin. Uusien teknologioiden ja menetelmien käyttöönotto saattaa joskus aiheuttaa suuriakin muutospaineita alan toimijoille.

Liiketoimintaympäristön muuttuminen ja esimerkiksi työelämän sukupolvenvaihdokset luovat edellytyksiä uudelleenlaiselle toiminnalle liikkeenjohtamisessa ja esimiestyössä. Jatkuvasti ohjaavampaan, osallistavampaan ja valmentavampaan suuntaan kulkeutuva johtamistapa edellyttää toimiakseen muutoksia joskus myös organisaatorakenteissa ja arkipäivän toimintamalleissa.

Pitkään vallalla ollut funktionaalinen johtamistapa tarkasti määriteltynä rajapintoihin ja jähmeine rakenteineen ei välttämättä enää täysin pysty vastaamaan siihen kohdistettuihin uusiin odotuksiin. Funktionaalinen toimintatapa voi olla estämässä organisaation sisäistä saumatonta yhteistyötä ja siten hidastaa muutoksessa elävää yhteisöä. Raskaista rakenteista ja toimintamalleista johtuen yhteistyön ongelmat ilmentyvät usein selvinä tiedonsiirron katkoksina, joiden korjaamiseen joudutaan käyttämään huomattava määrä arvokasta aikaa ja energiaa huomion keskittyessä yhä vähemmän organisaation varsinaiseen suorituskykyyn. Jatkuvien tietoisten ponnistelujen tuloksena organisaatio ja sen sidosryhmät saattavat helposti turhautua toiminnan hitauteen, toistuviin virheisiin ja tiedonpuutteeseen. Haasteena on jatkuvan muutoksen ja toiminnan monimuotoistumisen hallinta.

Monet organisaatiot ovatkin tiedostaneet toimintamallin ongelman ja ratkaisua on lähdetty etsimään erilaisista kehittämismalleista. Näistä malleista kolme suosituinta ovat tiimityö, toiminnan ulkoistaminen ja prosessimainen toiminta. (Laamanen, 2003, 18.) Uudemmat johtamisen suuntaukset perustuvat yhä enemmän mahdollisimman avoimeen vuorovaikutukseen yhteisön sisällä ja ne suosivat yhä kevyempiä organisaatorakenteita.

Hannuksen (1994) mukaan prosessiajattelun merkitys on tiedostettu lähinnä laatujohtamisen kautta. Laatujohtamisessa lähtökohtana on koko toimintaketjun kehittäminen sen sijaan, että tarkasteltaisiin vain ketjun yhtä tehtävää tai toimintoa. Itse prosesseja laatujohtamisessa on tarkasteltu melko suppeasti ja koko toiminnan läpi leikkaavia ydinprosesseja ei ole tiedostettu.

Prosessiajatteluun siirtyminen onkin ollut luonnollista tilanteissa, joissa on pyritty tiedonkulun parantamiseen, organisaation toiminnan virtaviivaistamiseen tai esimerkiksi työntekijöiden toiminnan ja vastuiden selkeyttämiseen. Prosessit tukevat strategian toteutumista, tuovat keinoja toiminnan seurantaan ja laadunparantamiseen, kun asioille luodaan selkeät mittarit. (Moisio 2008.)

2.2 Prosessimaisen toiminnan perusolemus

Perinteinen funktionaalinen johtamistapa ja tuoreemmat prosessijohtamisen periaatteet ovat monilta osin yhteneviä. Tavoitteet ovat molemmissa samat: korkea tuottavuus, hyvät taloudelliset tulokset, asiakkaiden tyytyväisyys sekä oman henkilöstön aktiivisuus, motivaatio ja ammattitaito. Keinot tämän kaiken saavuttamiseksi ovat perinteisesti perustuneet kustannustehokkuuteen ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Verrattuna funktionaaliseen johtamistapaan, prosessijohtaminen tarjoaa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi hieman eri näkökulmaa. Kustannustehokkuus on toki edelleen yksi menestyksen kulmakivistä, mutta nyt se pyritään saavuttamaan entistä laajemman yhteistyön kautta.

Prosessit koostuvat toiminnoista. Toiminto on joukko tehtäviä, joiden avulla tuotetaan tietty tulos. Tulokset vaikuttavat liiketoimintaprosessin tavoitteiden saavuttamiseen. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 86.) Läpi organisaation kulkeva yhteistyö, menetelmien jatkuva kehittäminen ja arviointi sekä toimittajien ja asiakkaiden hyödyntäminen arvoa luovassa verkostossa ovat saaneet enemmän painoarvoa yhtenäistyneemmässä organisaatiossa. Kuitenkin suurin muutos lienee organisaatorakenteiden hahmottamisessa. Kun aikaisemmin työnjako ja kehittäminen perustuivat organisaatioyksiköihin ja niiden tehtäviin, nyt hahmotetaan organisaatorajojen ylitäviä toimintaketjuja, eli prosesseja. Tavoitteena on mallintaa organisaation liiketoiminnan logiikka näihin prosesseihin ja kehittää niitä. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 7.) Kehitystyön tuloksena asiakkaille tarjotaan entistä parempia tuotteita, yrityksen henkilöstö oppii ymmärtämään toiminnan kokonaisuutena ja samalla toimintaketjusta karsitaan turhia lisäarvoa tuottamattomia töitä.

Virtanen & Wennberg (2005) kuvaavat prosessiajattelun lähtevän ensisijaisesti toimintaedellytysten ja vaikuttavuustavoitteiden välisen suhteen pohtimisella sekä optimaalisten rakenteiden hakemisella strategian ja yhteiskunnallisten tavoitteiden kannalta. Strategian ja sitä tukevien prosessien avulla toteutetaan organisaation tehtävää ja yhteiskunnallisia vaikuttavuustekijöitä. Prosessien tarkoituksena on muuttaa resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi.

2.2.1 Systeemiajattelu

Systeemi on sarja toimintoja, jotka tulee järjestää jollakin optimaalisella tavalla prosessin tarkoituksen toteuttamiseksi. Toiminnot voivat olla fyysisiä, kuten ihmiset, tilat, laitteet ja kokonaiset tuotantolinjat tai mielikuvia kuten tietovirtoja tai toimintaperiaatteita. Kokonainen organisaatio voidaan mieltää suureksi systeemiksi, joka koostuu ihmisistä, osaamisesta sekä prosesseista. Jokainen toiminto voidaan yhdistää suurempaan kokonaisuuteen tai jakaa edelleen pienempiin osiin. Systeemiajattelu on yksi prosessiajattelun ymmärtämistä helpottava lähestymistapa. Siinä pyritään ymmärtämään systeemin toimintaa haluttujen tulosten saavuttamiseksi. Organisaation kannalta haluttuja tuloksia voivat olla muun muassa taloudellinen arvo, asiakasarvo tai sosiaalinen arvo. Systeemien avulla prosessista voidaan hahmottaa arvonluonnin kannalta kriittistä toimintaa ja kohdistaa huomio sen johtamiseen ja parantamiseen. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 36.)

2.2.2 Näkökulmana asiakkuus

Asiakasnäkökulman tulee näkyä prosessin ja sen kehitystoiminnan jokaisessa vaiheessa. Asiakkaan huomiointi alusta asti auttaa pitämään yrityksen tahtotilan kirkkaana. Kun toimintaa tarkastellaan ulkopuolisin silmin, tässä tapauksessa asiakkaan näkökulmasta, tarpeet tunnistetaan ja niin voidaan myös mahdollisimman tehokkaasti vastata.

Prosessien mallintamisen kannalta lopullinen asiakas on helppo tunnistaa. Toiminnan tehostamiseksi on erityisen tärkeää, että asiakkuus osataan kohdentaa oikein myös sisäisessä toiminnassa. Tämä kohdennus vaikuttaa oleellisesti prosessin kuvaamiseen ja myös suunniteluun. Laamasen (2003) mukaan yleinen tapa on esittää roolit ja sisäiset asiakkuudet organisaation hierarkian mukaan. Joskus tämä on perusteltua, mutta yleensä ei. Tämä kuvaamistapa heijastaa esimieskeskeistä ajattelua, joka saattaa estää organisaation itseohjautuvuutta, oma-aloitteisuutta ja joustavuutta (Laamanen, 2003, 81). Sen sijaan asiakasnäkökulmaa tulisi hyödyntää operatiivisten toimintojen ymmärtämisessä siten, että eri osastojen ja työvaiheiden läpi kulkevat vaikutukset tiedostetaan ja toimintaa ohjataan niiden mukaan.

Kun työntekijät ymmärtävät paremmin kokonaisuuden ja oman panoksensa tärkeyden, sillä on positiivinen vaikutus heidän motivaationsa sekä yhteistyöhalukkuuteensa läpi koko organisaation. Kun asiakkaiden tarpeet tiedetään, voidaan toimintaa ohjata jatkuvasti oikeaan suuntaan. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 11.)

2.2.3 Tavoitteena yhteistyö

Yksi prosessiajattelun kulmakivistä on yhteistyön painottaminen. Erinomaiset tulokset ovat usein yhteistyön seurausta. Mitä yhtenäisemmällä ja tarkoituksenmukaisemmalla tavalla kokonaisuus ymmärretään, sen paremmat edellytykset ihmisillä on organisaatiossa tulokselliseen yhteistyöhön (Laamanen & Tinnilä, 2009, 36). Hannuksen (1994) mukaan käytän-

nön työnteossa lattiatasolla tapahtuva ohjaavan ja suorittavan työn ero ka-
toaa prosessijohtamisen myötä. Tällöin esimiehistä ja työnjohtajista tulee
valmentajia ja työntekijöitä. Avoin tiedonkulku, valmennuksen kautta ta-
pahtuva osaamisen jatkuva kehittäminen, itseohjautuvuus ja monitaitoi-
suus ovat käsitteitä jotka Hannuksen (1994) mukaan kuvaavat hyvin pros-
sessimaista toimintatapaa.

Prosessien uudistamisessa ja organisaation sisäisessä yhteistyössä oleellis-
ta on yrityksen johdon sitoutuminen ja osallistuminen kehitystyöhön. Te-
hokas prosessimainen toimintapa saavutetaan johdon ja esimiesten taholta
tapahtuvan valtuuttamisen johdosta. Työntekijöiden taholta syntyvät kehi-
tys- ja parannusideat on palkittava ja luovaan ajatteluun on kannustettava.

Yhteistyön saavuttamiseksi jokaiselle ryhmälle ja yksittäiselle ihmiselle
on prosessikartassa rajattava selkeä perustehtävä. Organisaation menestys
ja hyvä yhteistyö edellyttävät, että työyhteisön kaikilla jäsenillä on riittä-
vän samansuuntainen näkemys työpaikan olemassaolon tarkoituksesta.
Tämän työn tekemisen tarkoituksen, yhteisen perustehtävän, kirkastami-
nen on haastava tehtävä. Järvisen (2008) mukaan useiden työryhmien ja
tiimien tehottomuuden ja työntekijöiden huonovointisuuden ydin on siinä,
että työyhteisöllä ei ole riittävän selkeää tai yhtenäistä käsitystä perusteh-
tävästä. Organisaatiossa on siis määriteltävä kaikkien toimijoiden perus-
tehtävät ja vastuut tarkkaan ja julkisesti. Näin yksittäisten ihmisten keske-
nään erilaiset mielikuvat eivät pääse ohjaamaan tekemistä eri suuntiin. Il-
man yhteistä mielikuvaa yhteisö tai yksittäinen ihminen kadottaa varsinai-
sen perustehtävänsä, vaikka tehty työ olisi yksittäin tarkasteltuna johdon-
mukaista.

2.3 Mallintaminen

Jotta prosessi ja sen haasteet voidaan täysin ymmärtää, on saatava selkeä
kuva toiminnan kokonaisuudesta. Kuvaaminen auttaa kuvaamaan proses-
sia yhtenäisenä systeiminä. Prosessin mallintaminen on käyttökelpoinen
työkalu toiminnan parantamisessa. Usein lähtötilanteen ongelmat liittyvät
prosessien ja sen toimintojen välisiin rajapintoihin, jotka kaivetaan esiin ja
samalla korostetaan asiakkaiden tarpeista lähtevää toimintaa ja ohjausta

Mallintamismenetelmä sai alkunsa Michael Porterin vuonna 1985 tekemän
arvoketjuanalyysin pohjalta. Arvoketjumalli edustaa kokonaisvaltaista sys-
teemijäätelua, joka korostaa eri toimintojen kytkennän ja yhteiskäytön
merkitystä yrityksen sisällä. Porterin teoriassa arvoketjussa syntyy kytken-
töjä, kun tietty toiminto vaikuttaa muiden toimintojen kustannuksiin tai te-
hokkuuteen. Esimerkiksi raaka-aineet tai panostaminen tuotannon laaduk-
kuuteen voivat vähentää huollon kustannuksia. Porterin teorian pohjalta
syntyi myöhemmin nykyinen prosessijohtamisen malli. (Hannus, 1994,
52.)

Käytännössä prosessien tunnistaminen on suositeltavaa aloittaa määritte-
lemällä organisaation asiakkaat ja sellaiset edellytykset, jotka ovat välttä-
mättömiä organisaation toiminnan kannalta. Kun toiminnassa tunnistetaan

sidosryhmät, voidaan myös tunnistaa tärkeimmät prosessit, joilla niihin voidaan vastata. (Virtanen & Wennberg 2005, 119.)

Käytännössä toimintojen kuvaus toteutetaan usein vuokakaaviolla ja sitä täydentävillä teksteillä. Prosesseja voidaan tarkastella esimerkiksi tavara-, informaatio- ja rahavirran näkökulmasta. Prosessinkuvauksessa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta merkittävät toiminnot ja määrittelyt. Kuvaus sisältää prosessin tärkeimmät tekijät eli resurssit, henkilöstön, menetelmät ja työkalut sekä prosessin rajapinnat toisiin prosesseihin.

Prosessikaavio on kaaviomuodossa, eli vuokaaviona esitetty malli ja siinä kuvataan graafisesti prosessin toiminnot, tietovirrat, roolit ja henkilöt (Laamanen & Tinnilä 2002, 63–64).

Prosessin mallinnus esittää organisaation tai jonkun sen osan ydintoiminnan, sen mikä on tärkeää organisaation menestymiselle. Ydintoiminnan ymmärtämiseksi riittää suhteellisen karkea kuvaus eri osa-alueista ja niiden välisistä yhteyksistä. Mikäli kuvauksen avulla halutaan myös parantaa toimintaa, tarvitaan hieman yksityiskohtaisempaa kuvaamista. Tarkemmassa kuvauksessa mallinnetaan prosessin onnistumisen kannalta kriittiset pisteet. Siitä ilmenee muun muassa prosessin input, materiaalin kulku, informaation kulku, toimijoiden roolit, mittarit, output sekä asiakas. Kuvaus esittää prosessin osien välisiä toimintoja, toimijoita sekä näiden välisiä riippuvuuksia korostaen eri osien rajapintojen kriittisyyttä. Usein kuvaus eli prosessikartta kuvaa yrityksen ja sen sidosryhmien ydinfunktiot (perustoiminnot, toimintoryhmät) ja niitä läpileikkaava ydinprosessit yksinkertaisella havainnollisella graafisella kuvauksella ja sitä täydentävillä selityksillä. (Hannus, 1994, 43.)

Laamasen (2003) mukaan prosessikuvauksesta tulee ilmetä ainakin seuraavat asiat:

- Prosessin kannalta kriittiset asiat
- kuvaukset asioiden välisistä riippuvuuksista
- Kokonaisuuden ja yksittäisen toimijan vaikutukset prosessiin
- Yhteistyön korostuneisuus

Elintarviketuotannon prosessikuvauksissa tulee lisäksi huomioida myös laadunvarmistukselliset toimenpiteet, joille on lainsäädännön ja mahdollisesti yrityksessä käytössä olevien laatustandardien (esimerkiksi ISO 22000) nojalla asetettu yksilöllisiä vaatimuksia.

Lisäksi Hannus (1994) mainitsee kuvaksen teknisistä ominaisuuksista seuraavaa:

- Lyhyt (noin 4 A4-sivua tekstiä ja vuokaavio)
- Sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen
- Tunnistetiedot (tekijä, päivämäärä, tunniste ja hyväksyntä)
- Termit ja käsitteet yhtenäisiä ja sovittuja
- Ymmärrettävä, looginen, ei ristiriitoja

2.3.1 Prosessilajit

Organisaation toimintaprosesseja voidaan ryhmitellä monella tavalla. Ryhmittelyssä tärkeä näkökulma on prosessin laajuus ja kattavuus. Liiketoiminnassa ydinprosesseilla tarkoitetaan yrityksen ja sen eri sidosryhmien toiminnan muodostamaa toimintoketjua. Hannus jakaa kirjassaan Prosessi-johtaminen (1994) ydinprosessit kahteen pääryhmään: suoraan asiakkaalle arvoa tuottavat liiketoiminnan ydinprosessit ja varsinaista liiketoimintaa tukevat ydinprosessit. Ydinprosesseja voivat elintarvikealan yrityksessä olla esimerkiksi tuotekehitysprosessi, tilaus/toimitusprosessi, tuotantoprosessi ja asiakaspalveluprosessi. Ydinprosessit voidaan rajata ja määritellä yrityskohtaisesti kuvaamaan haluttua toimintakokonaisuutta. Hannuksen mukaan ydinprosessit voidaan edelleen jakaa pienempiin prosesseihin, joi- ta hän kutsuu aliprosesseiksi. Aliprosessiksi voidaan kutsua ydinprosessin sisällä olevaa pienempää prosessia.

Pelkkien asioiden kuvaamisen sijaan mallintamisessa olisi toisaalta huo- mioitava myös henkilökohtaisia rooleja osastojen tai ryhmien sijaan. Yksi- tyiskohtaisemmassa tarkastelussa on syytä korostaa yksittäisen toimijan roolia, sillä etenkin teollisuuden tuotantoketjun kuvaamisessa jokaisen työntekijän toiminnalla on arvaamattoman suuri vaikutus prosessin myö- hempien vaiheiden onnistumiseen. Onnistuneen teollisen prosessin yti- messä on siis yksittäisiä toimijoita, joiden toiminnan seurauksena asiat jo- ko toimivat tai sitten eivät.

Lecklin (2006) kuvaa yhden esittämistavan eri prosessilajeille:

Ydinprosessit palvelevat aina ulkoista asiakasta ja edustavat yrityksen ydinkyvykkyyksiä. Yrityksen ydinprosesseissa osaaminen jalostetaan tuot- teiksi, joille pyritään luomaan mahdollisimman paljon lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta. Ydinprosesseja ovat esimerkiksi tuotanto, tuotekehitys ja asiakaspalvelu. Ydinprosesseja määriteltäessä tulee ottaa huomioon liityn- nät ulkoisiin toimittajiin ja asiakkaisiin sekä yrityksen sisäisiin prosessei- hin.

Tukiprosesseilla tuetaan organisaation toimintaa ja luodaan edellytyksiä ydinprosessien onnistumiselle. Tällaisia voivat olla esimerkiksi taloushal- linto, kunnossapito ja henkilöstöhallinto. Tukiprosessit ovat usein yrityk- sen sisäisiä prosesseja ja niillä on aina organisaation sisäisiä asiakkaita.

Avainprosesseihin sisältyy aina organisaation menestystekijät. Ne ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja ja siksi aina ensisijaisia kehittämiskohtei- ta. Avainprosesseina voidaan pitää ydin- tai tukiprosesseja tai niiden osa- prosesseja.

Pääprosesseilla tarkoitetaan kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja ja ne ovat usein myös ydinprosesseja.

Osaproessit ja alaproessit ovat prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja.

2.3.2 Prosessinomistaja

Prosessinomistaja on johtamisen uusi rooli, joka on syntynyt prosessiajattelun myötä. Funktionaalisessa organisaatiossa prosessinomistajaa voidaan verrata osaston tai tulosityksikön johtajaan ja hänen vastuullaan on siten liiketoimintaprosessin tulos ja suorituskky kokonaisvaltaisesti (Lecklin, 2006, 130).

Prosessin omistajan tehtävänä on yhteistyössä muiden osapuolten kanssa toimia organisaatiossa prosessin kehittäjänä sekä todentaa ja ohjeistaa mahdolliset muutostarpeet. Prosessin omistaja vastaa siis prosessin kehittämistä, parantamisesta ja ylläpidosta. Tällainen kokonaisvaltainen kehittäjän rooli on aikaisemmin kuulunut esimiehille ja yksiköiden johtajille, jotka ovat selvästi olleet funktionaalisen organisaation rooleja (Laamanen, 2003, 123). Prosessinomistaja asettaa tavoitteet, tunnistaa kehittämistarpeet ja vastaa niiden läpiviennistä, valvoo ja ohjaa viestintää rajapintojen toimivuutta sekä jatkuvan kehittämisen toimintaperiaatteen noudattamista. (Moisio 2008)

Prosessin omistajan roolia voidaan pitää myös toiminnankehittäjän roolina. Prosessin omistaja luo edellytyksiä ja edellytykset luodaan tukiprosesseissa. Useimmissa tukiprosesseissa voidaan ajatella prosessin omistajat ja prosesseissa toimivat ihmiset tukiprosessin sisäisiksi asiakkaiksi. Prosessin omistajan eräs tehtävä on määrittellä ja esittää, miten tukiprosesseja tulisi kehittää, jotta hänen oma prosessinsa toimisi paremmin. (Laamanen, 2003, 124.)

Lyhyesti voidaankin todeta, että prosessin omistajan työn tavoite on prosessin erinomainen suorituskky ja tärkein tehtävä toiminnan jatkuva kehittäminen asiakassuuntautuneesti.

2.3.3 Prosessien kehitystyöryhmät

Lecklin (2006) suosittelee prosessien kehittämiseen tiimityötä. Hän jakaa tiimit niiden toimintatapojen ja tavoitteiden mukaan kahteen ryhmään; Prosessin uudistamis- eli reengineering-tiimi ja laadunkehittämistiimi. Tiimit ovat avainasemassa prosessin kehittämisessä. Kehittäminen pitää sisällään prosessin tavoitteiden määrittäminen, uusien ratkaisujen kehittämisen sekä prosessin mittauksen ja palautteen keräämisen. Lisäksi tiimit hyväksyttävät prosessit asiakkailla ja tarvittaessa toteuttavat tarvittavia parannustoimenpiteitä. (Lecklin, 2006, 132.)

Uudistamistiimin tavoitteena on prosessia koskeva merkittävä muutos, jossa prosessi suunnitellaan uudelleenlaiseksi lähes kokonaan. Tiimin tulisi koostua jokaisen osaprosessin edustajasta, jotta ryhmällä olisi toiminnasta mahdollisimman laaja näkemys.

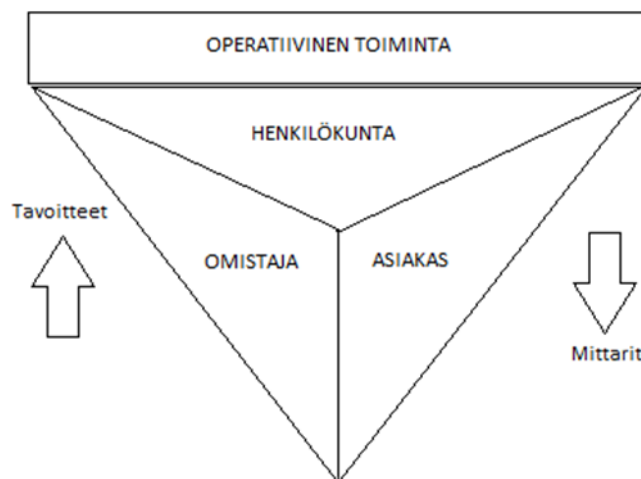
Laadunkehittämistiimin toimenkuva on tehtävänä suppeampia kuin uudistamistiimin. Kehittämistiimi kerää prosessista dataa ja tekee tiedon pohjalta tarvittavia kehitys- ja korjaustoimenpiteitä.

2.4 Prosessien mittaaminen ja analysointi

Prosessien suorituskyvyn mittaaminen on ehdottoman tarpeellista, jotta kehitystä saadaan aikaan. Prosesseja ja niiden suorituskkyä voidaan mitata perinteisillä talouden mittareilla kuten tuottavuudella, läpimenoajoilla ja poikkeamilla.

Taloudellisia ominaisuuksia voidaan mitata esimerkiksi nettotuloksella, katteella tai omavaraisuusasteella. Tuottavuusmittareina voidaan käyttää tuotantomäärää, prosessiaikaa, prosessin viiveaikaa, toimitusaikaa ja sekä esimerkiksi tuotemääräkohtaista materiaalin ja energian kulutusta. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyillä sekä reklaamaatioiden lukumäärällä ja laadulla. Prosessin kehittämistoimenpiteitä voidaan selvittää esimerkiksi tuotekehitysajalla, tuotannon läpimenoajalla, toimitusajalla, koneiden käyntiajalla, konehäiriöillä sekä varaston kierrolla. Lisäksi toiminnan organisointia voidaan mitata tuotannon virheprosentilla sekä toimitustäsmällisyydellä ja -varmuudella.

Yrityksen toiminta perustuu asiakkaiden, omistajien ja työntekijöiden näkemykseen yrityksen olemassaolon perusteista ja strategisista tavoitteista. Nämä kolme ryhmää asettavat omat vaatimuksensa ja odotuksensa yrityksen toiminnalle. Asiakkaat odottavat laadukkaita ja edullisia tuotteita, omistajat pyrkivät mahdollisimman hyvään tuottoon ja työntekijät tarvitsevat toimeentulon ohella mahdollisuuksia lisätä omaa osaamistaan. Prosessien mittareita määriteltäessä on valittava ne järjestelmät, jotka parhaiten kuvaava yrityksen liiketoiminnan tärkeimpiä asioita. Hannuksen mukaan (Kuva 1) yrityksessä tarkastellaan ja mitataan asioita kolmen sidosryhmän näkökulmasta. (Hannus, 1994, 71.)



Kuva 1. Yrityksen tavoitteita ja mittareita asettavat sidosryhmät (Hannus, 1994, 71)

”Jos et voi mitata prosessia et voi ohjata sitä, ja jos et voi ohjata niin et voi johtaa ja hallita sitä” (Lecklin, 2006, 151). Mittaus kuuluu oleellisena osana prosessin hallintaan ja jokaisen prosessin tulee olla mittauskohde. Mittareita tulisi olla prosessihierarkian jokaisella tasolla. Mittareiden tulee yksinkertaisia, ymmärrettäviä, tavoitekeskeisiä, riittävän helppokäyttöisiä ja niillä tulisi olla omistajan ja johdon täysi tuki. (Moisio 2008.)

Hannus (1994) kutsuu kirjassaan liiketoiminnan onnistumista kuvaavia tekijöitä suoritustekijöiksi. Niillä mitataan suorituskkyä liiketoiminnan eri alueilla. Suoritustekijöitä kuvataan suoritustavotteilla ja niille asetetaan suoritustavoitteita. Lecklin (2006) eriyttää mittareista erikseen tulostittarit ja laatumittarit. Tulostittareilla mitataan prosessin lopputuotteen laatua. Mittareina voivat toimia esimerkiksi asiakastyytyväisyys, menestys markkinoilla tai tuotannon tehokkuusmittarit kuten €/kg tai kg/h. Elintarvikealan yrityksissä huomio saattaa painottua myös tuotteiden laadullisiin ominaisuuksiin. Asiakasnäkökulman hyödyntäminen on oleellinen osa tulostittamista, jossa kohteena lopputuote. Sisäiset laatumittarit kertovat kuinka prosessia tulisi kehittää ja ohjata, jotta taloudellinen hyöty kasvaisi. Suurin osa prosessimittareista on tilastollisia mittareita, joten niitä luetaan ja analysoidaan prosessin jälkeen.

Mitään yleisesti pätevää mittaristoa ei ole vaikka periaatteet mittareiden valinnalle ovat kuitenkin usein samankaltaisia. Mittareiden valinta pohjautuu siihen organisaatioympäristöön missä kulloinkin toimitaan.

2.5 Prosessien parantaminen

Prosessin kehittämisellä voidaan saavuttaa useitakin tavoitteita, mutta tässä yhteydessä sillä pyritään toiminnan tehokkaampaan organisointiin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi toiminnan laadun parantamista, ongelmatilanteiden perusteellisempaa hallintaa tai kustannussäästöjen aikaansaamista. Parantamisella varmistetaan toiminnan tehokkuuden säilyttäminen muuttuvassa ympäristössä. Prosesseissa tämä voi tarkoittaa töiden keskitämistä, päällekkäisten ja turhien työvaiheiden poistamista tai erilaisten rinnakkaisvaiheiden lisäämistä läpimenoajan nopeuttamiseksi. Usein halutaan lisätä prosessin mitattavuutta sekä parantaa prosessin käytettävyyttä ja luotettavuutta. Käytännössä prosessien kehittäminen voi johtaa myös usein uusien työtiimien muodostamiseen tai täysin uuteen tapaan organisoida prosessit. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2002)

Prosessin kehittämisen laajuus voi vaihdella laajoista uutta luovista hankkeista pienempään jatkuvaluontoiseen kehittämiseen. Kehittäminen lähtee liikkeelle ongelmasta, johon halutaan löytää ratkaisu. Laaja kehittämissanke saattaa johtaa esimerkiksi uusien menetelmien käyttöönottoon, mutta muutoksen alla saattaa yhtä hyvin olla jonkin prosessin tietyn osa-alueen parantaminen.

2.5.1 Jatkuva kehittäminen

Jatkuvan parantamisen periaate pohjautuu japanilaisen Masaaki Imain (1986) kaizen-ajatteluun. Kaizen on asiakassuuntautunutta ajattelua ja loppumatonta vaiheittaista uudistamista tekemällä pieniä asioita ja saavuttamalla aina suurempia ja suurempia tavoitteita.

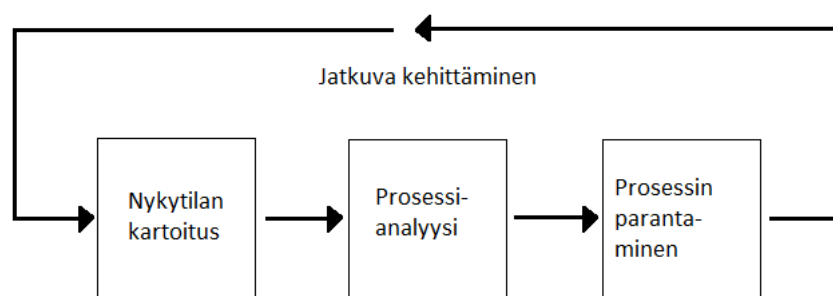
Prosessimainen toiminta tukee jatkuvan kehittämisen periaatetta. Jatkuva kehittäminen tarkoittaa sellaisten toimintamallien luomista, joilla organisaatio uudistuu usein ja pienin askelin. Jo prosessi käsitteenä tarkoittaa

edistymistä ja kehittymistä. Se on sarja ohjattuja tapahtumia, joiden on määrä tuottaa haluttu tulos. Prosesseissa pyritään jatkuvaan parantamiseen, jotta tehokkuutta ja tuottavuutta voidaan johdonmukaisesti kasvattaa. Yleensä prosessi saa alkunsa asiakkaan tarpeen havaitsemisesta ja sen viimeinen askel on tarpeen tyydyttäminen, esimerkiksi tuotteen, informaation tai palvelun tuottaminen. Jatkuvan kehittymisen johdosta organisaatio luo tuotteelleen asiakkaan silmissä lisäarvoa, kuitenkin edullisessa suhteessa syntyviin kustannuksiin. Michael Porterin (1985) arvoketjumallissa yrityksen tuottama arvo määräytyy sen perusteella, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteista tai palveluista (Hannus, 1994, 52). Toiminnasta tulee siis kannattavaa, mikäli prosessissa aikaansaatu arvo ylittää toimintojen suorittamisen kaikki kustannukset.

Jatkuvaan parantamiseen liittyy usein tiivis yhteistyö tukiprosessien kanssa. Toiminnan kehittämisen tukena ja ohjeena elintarviketeollisuudessa toimivat myös laadun ohjauksen ja varmistuksen standardit ISO 9001 ja 22000. Lisäksi käyttöön voidaan ottaa muita tapaus- ja toimialakohtaisia malleja, kuten erilaiset suunnitellut ongelmanratkaisumallit, benchmarking tai tilastollinen laadunohjaus.

Prosessien kehittämisen tulee tiiviisti liittyä aina organisaation muuhun suunnitteluun ja kehittämiseen. Sen pohjana toimivat samat visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat koko organisaation toimintaa. Kehityksen toteutuminen vaatii aina johdon antamat selkeät tavoitteet. Myöhempään tutkimukseen ja muutosten läpivientiin on myös varattava riittävät resurssit. Muutostyöt eivät saa jäädä kertaluontoiseksi, vaan kehitystoiminnan tulee johtaa jatkuvaan paranteluun ja tehtyjen muutosten vaikutusten mittaamiseen.

Lecklin (2006) esittää kirjassaan prosessin kehittämiseksi selkeän 3-vaiheisen mallin (kuva 2).



Kuva 2. Prosessien kehittämisen 3-vaiheinen malli (Lecklin, 2006, 134).

2.5.2 Nykytilan kartoitus

Koko prosessijohtaminen saa alkunsa prosessien tunnistamisesta, määrittelystä ja kuvauksesta sekä prosessien omistajien nimeämisestä. Tehokas prosessijohtaminen vaatii mittareita, jotta voidaan tehdä prosessien jatkuvaa kehittämistä. (Virtanen & Wennberg, 2005, 114.)

Tavoitteiden asettamiseksi on selvitettävä lähtötilanne, jonka jälkeen voidaan asettaa selkeät askelmerkit tavoitteiden saavuttamiseksi. Lähtötilanteen selvittämisen päätehtäviä ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen sekä prosessin nykyisen toimivuuden arviointi. Selvityksen avulla saadaan hyvät pohjatiedot kehitettävästä prosessista ja sen kehityskohteista. (Lecklin, 2006, 134.)

2.5.3 Prosessianalyysi

Analyysivaiheeseen sisältyvät prosessissa olevien ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen, laatukustannusten analysointi, benchmarking-vertailut, käytettävien työkalujen valinta, mittarien asettaminen ja erilaisen kehittämisvaihtoehtojen arviointi (Lecklin, 2006, 135). Lähtötilanteesta riippuen, analyysin pohjalta valitaan prosessille käyttökelpoisin kehittämistapa. Prosessin parantamiseksi voidaan toimintaan tehdä vain pieniä muutoksia tai koko prosessi voidaan uudistaa kokonaisvaltaisesti. Hannus (1994) erittelee prosessin uudistamistasot kolmeen ryhmään ja tilanteeseen.

- Pienin muutoksin toteutettava prosessin jatkuva parantaminen, jota sovelletaan hitaissa tai ennakoivissa toimintaympäristön muutoksissa
- Prosessien radikaali uudelleensuunnittelu, jossa reagoidaan toimintaympäristön nopeaan muutokseen. Tähän on saattanut vaikuttaa esimerkiksi kilpailijoiden yllättävät toimenpiteet. Uudelleensuunnittelun aloitteen tekee usein yrityksen ylin johto. Uudelleen suunnittelun edellytyksenä kaikki olemassa olevat ajattelumallit on kyseenalaistettava.
- Liiketoiminnan uudelleenmäärittely, jossa kyseenalaistetaan yksi tai useampi liikeidean elementeistä: asiakkaat, tuotteet, palvelut tai tapa toimia.

2.6 Prosessijohtamisen edut

Prosessijohtamisen edut ovat monitahoisia ja ilmeisiä. Keskeisimpinä etuina pidetään organisaation jäsenten lisääntyvää itseohjautuvuutta. Ihmiset hahmottavat paremmin yrityksen toimintaa kokonaisuutena ja ymmärtävät myös oman roolinsa merkityksen. Prosessimainen toiminta ohjaa jatkuvaan kehittämiseen, jonka perustana ovat organisaation yhteiset tavoitteet ja asiakkaan tarpeet.

Tarkastusten ja valvonnan tarpeet vähenevät. Prosessimaisessa toiminnassa tarkastuksia käytetään vain silloin, kun se on taloudellisesti kannattavaa. Tämä vähentää kustannuksia huomattavasti. Tarkastukset ja valvonta eivät tuota lisäarvoa vaan aiheuttavat ylimääräisiä kustannuksia, joten niiden määrä tulisi minimoida

Prosessimaisen toiminnan johdosta organisaation jäsenet luopuvat kapeasti rajatuista ja toistuvista työtehtävistä. Työtehtävien yhdistyessä prosessimainen toiminta tukee yhteistyön syntymistä. Yhteistyö johtaa automaattisesti työntekijöiden laajempaan osaamiseen ja ymmärrykseen prosessista

ja koko yrityksen toiminnasta. Välikäisien poistaminen prosessista vähentää virheitä, viiveitä ja päällekkäisiä työvaiheita. Säästöä syntyy myös virheiden paikantamisen ja korjaamisen tarpeiden vähennyttyä. Myös prosessin ohjaamiseen kuluva aikaa säästetään, sillä prosessissa toimivat työntekijät ovat vastuussa, että tuotteiden määrälliset ja laadulliset vaatimuksen täyttyvät. (Hammer & Champy, 1993, 50-52.)

Prosessimainen toiminta tukee jatkuvan parantamisen kaizen-mallia. Kehittämisen avuksi tarkoitettujen laatupalkintojen ja standardien käyttöönotto ja soveltaminen on helpompaa ja tehokkaampaa prosessijohtamista toteuttavassa organisaatiossa.

Työntekijät valtuutetaan tekemään päätöksiä. Tämä valtuuttaminen tarkoittaa vertikaalista tiivistämistä, jossa työntekijät tekevät itse päätöksiä, joita ennen tehtiin johtajatasolla. Päätöksenteosta tulee täten luonnollinen osa työtä. Valtuuttaminen vaikuttaa työntekijöiden työmoraaalin ja motivaation vahvistumiseen. (Hammer & Champy, 1993, 53.)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Nykyisellään yhteiskunta ja sen organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa. Elinvoimainen toiminta ja kilpailutilanteissa menestyminen edellyttää yritykseltä nopeaa valmiutta reagoida muutoksiin ja vastata kilpailijoiden haasteisiin. Muutosjohtamista tarvitaan yrityksen tulevaisuuden menestymisen turvaamiseksi. Sen avulla voidaan tarttua menestymisen kannalta kriittisiin asioihin ja viedä koko organisaatio tai sen osa hallitusti uuteen parempaan toimintamalliin. Muutosjohtaminen (change management) on käsite, jota korostetaan alan kirjallisuudessa, teoriassa ja käytännössä. Muutoksessa johtamisen rooli entisestään korostuu ja suuri vaikutus muutoksen läpiviemisessä on ruohonjuuritason esimiehillä arjen tilanteissa. Esimiestyö onkin avainasemassa uuden kulttuurin rakentamisessa ja jalostamisessa. (Erämetsä, 2003, 122.)

Pienikin muutos pitää sisällään paljon yksityiskohtia, joiden läpivientiin tarvitaan aikaa, pitkäjänteisyyttä, suunnitelmallisuutta ja psykologisia taitoja. Muutosta johdettaessa työvälit poikkeavat osittain päivittäisen liiketoiminnan johtamisesta. Johtaminen jaetaan usein kahteen kokonaisuuteen; ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Ihmisten johtamisessa on kyse enimmäkseen sunnannäyttämisestä, yhteisten tavoitteiden asettamisesta, motivoimisesta ja sitouttamisesta. Asioiden johtaminen pitää sisällään hallinnollisempia tehtäviä, joilla ohjataan organisaation toimintaa ja toimintaprosesseja. Asioiden johtamisen osa-alueita voivat olla esimerkiksi organisointi, kontrollointi, ongelmanratkaisu ja suunnittelutyö. Ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen ovat karkeasti jaoteltuja johtamisen osa-alueita, joita molempia tarvitaan päivittäisessä esimiestyössä. Jaottelu auttaa ymmärtämään johtamisen monimuotoisuutta ja johtamisen merkityksen korostumista muutoksen keskellä. (Kotter, 1996, 22-24.) Muutoksen aikaansaamisessa olennaista on ajattelutavan muuttaminen. Siksi ei riitä, että vain muutosta itseään johdetaan, on myös johdettava ihmisiä, jotka elävät muutoksessa. Johtamisen ja muutosjohtamisen päämääränä onkin saada organisaation henkilöstö ymmär-

tämään ja hyväksymään päämäärä ja sen saavuttamiseen käytettävät keinot, joilla toiminta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistuisi.

Muutos ei ole koskaan helppo asia, ei edes silloin kun muutetaan toimintakehyksiä, kuten organisaation toimintatapoja tai prosesseja. Yleensä kaikkein vaikeinta muutos on silloin, kun pyritään muuttamaan sisäisesti eli muuttamaan omaa käyttäytymistä, asenteita tai toimintatapoja. Jokainen yksittäinen muutosprosessi on aina ainutlaatuinen. Samanlaisetkin tilanteet voivat esiintyä käytännössä täysin erilaisina riippuen käytetyistä johtamistavoista. Jokaisella organisaatiolla on oma historiansa ja edelliset kokemukset vaikuttavat seuraaviin. Muutokset tuovat tullessaan tarpeen oppia uutta ja juuri oppimisessa luodaan uuden toteutus- tai käyttäytymismallin mukaista toimintakulttuuria. Näin onkin perustelua todeta, että muutosjohtajan on reflektoitava mennyttä ymmärtääkseen organisaation sisäisiä rajoituksia ja luodakseen puitteet hyvälle tulevaisuudelle. (Stenvall & Virtanen, 2007, 43)

3.1 Onnistumisen edellytykset

Perustelut muutoksen toteuttamiseksi on aina oltava mahdollisimman selkeät. Pohjana perusteluille ovat henkilöstölle julki tuodut visiot ja tavoitteet. Muutostarpeen julkituominen ja perustelu on työyhteisön mukaan saamisen kannalta erityisen tärkeää. Mikäli perustelut muutoksen tekemiseksi puuttuvat tai ne ovat hatarat, läpivieminen hankaloituu ja tekemiseltä katoaa pohja. Timo Erämetsän (2003) mukaan lähtökohta ymmärrykselle on se, mitä ollaan tekemässä ja mihin pyrkimässä.

Muutoksen läpiviennissä tulisi pyrkiä mahdollisimman ennakoivaan toimintatapaan. Ennakoinnin avulla muutos voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti ja tehokkaasti (Lecklin, 2006, 218).

Muutosprosessia auttaa, mikäli ymmärretään prosessin tapahtumat sen edetessä. Onnistuneessa muutosprosessissa johtajien tulee havainnoida organisaatiota koko muutoksen ajan ja ohjata etenemistä havaintojen pohjalta. (Stenvall & Virtanen, 2007, 42.)

3.1.1 Organisaatiokulttuuri

Jokaisella yrityksellä on oma organisaatiokulttuuri. Vallalla olevalla kulttuurilla on huomattava vaikutus organisaation olemukseen ja sitä kautta myös tapahtuviin muutoksiin. Suhtautuminen työyhteisöön, työntekoon ja muutoksiin muodostuu vallitsevan organisaatiokulttuurin kautta. Nämä ajatus- ja toimintamallit on tiedostettava varhaisessa vaiheessa muutoksen suunnittelua ja läpivienti on toteutettava niitä mukaillen.

Timo Erämetsä kuvaa kirjassaan Myönteinen Muutos (2003) yrityskulttuurin muodostuvan seuraavista elementeistä:

- yrityksen ydinolemuksesta ja liikeideasta
- yrityksen todellisista arvoista
- yrityksessä vallitsevasta asenneilmastosta

- suhteellisen pysyvästä ”keskiarvoisesta” hengestä ja tunnelmasta
- asenteista kumpuavasta kollektiivisesta ajattelusta, suhtautumisesta asioihin, totuuksista ja uskomuksista
- yrityksen säännöistä ja kirjoittamattomista laeista
- kommunikaatiosta
- johtamisesta
- kaikesta edellä kuvatusta – ja ihmisistä – muodostuvasta tavasta toimia.

Pekka Mattila taas listaa kirjassaan *Otollinen tilaisuus* (2008) joitain muutokkykyisen organisaatiokulttuurin ilmeisiä ominaisuuksia:

- Tehokas projektikulttuuri: nopean käynnistymisen, kurinalaisen etenemisen ja hallitun päättämisen sekä irtautumisen rutiini.
- Taito luoda nopeasti osaamista: hiotut perehdytys- ja koulutusmallit, jotka tuottavat tehokkaasti juuri oikean syvyytason taitoja ja tietoja.
- Rakenteellinen välinpitämättömyys: ammatillisen arvostuksen erottaminen mahdollisimman kauas hierarkkisista asemista ja tehtävänimikkeistä.
- Toimintaympäristön ilmiöiden tutkimus: jatkuva uusien trendien ja virtausten haistelu sekä niiden tarjoamien mahdollisuuksien tulkin-
ta.

Erämetsä (2003) tutkii organisaatiokulttuuria Edgar E. Scheinin (1985) tapaan kolmella tasolla. Ensimmäisenä tasona artefaktit, yrityksen rakenteet ja prosessit, jotka ovat selkeästi nähtävissä, mutta niitä on vaikea tulkita. Artefakteja ovat esimerkiksi fyysiset tilaratkaisu ja ihmisten ulospäin näkyvä käyttäytyminen. Toisena tasona ovat ilmaistut arvot, jotka pitävät sisällään strategiat, päämäärät ja filosofiat. Kolmannella tasolla esiintyvät muutoksen kannalta merkittävimmät ja kuitenkin tiedostamattomat elementit - uskomukset, asenteet, ajatukset ja tunteet. Nämä kolme aluetta vaikuttavat Scheinin mukaan kaikkeen yrityksen toimintaan ja niistä halutaan pitää kiinni, sillä ne luovat merkitystä ja turvallisuutta organisaatioon. Timo Erämetsä analysoi *Myönteinen Muutos* –kirjassaan (2003) Scheinin kuvausta ja painottaa kahta havaintoa: ”Koska kulttuuri on laaja, sitä ei voi jättää huomiotta missään muutoksessa, vaan muutokset täytyy tehdä kulttuurin ehdoilla. Koska kulttuurilla on suuri voima – se on laaja ja pysyvä – on kulttuuria jatkuvasti kehitettävä oikeaan suuntaan”. Kulttuurista onkin Erämetsän mukaan rakennettava mahdollisimman positiivisesti energinen rikkovan tai uudistamista pelkäävän sijaan. Vanhemmissa yrityksissä nopeat kulttuurinmuutokset ovat miltei mahdottomia ja kasvaminen haluttuun suuntaan on aina jatkuvaa työtä, joka ei Erämetsän mukaan voi loppua koskaan.

Pohjautuen vallitsevaan organisaatiokulttuuriin on hyvä tehdä myös valinnat muutoksen läpiviejien tiimistä ja tiimin sisäisistä rooleista. Vallitsevan organisaatiokulttuurin pohjalta toiminnasta on rakennettava jatkuvasti kehittyneempää ja kasvunhaluisempaa sekä tunnistettava ja tunnustettava vaatimukset, jotka nykyinen kulttuuri muutokselle asettaa. On siis pystytävä samaistumaan siihen, mitä ihmiset ajattelevat. (Erämetsä, 2003, 180.)

3.1.2 Esimiestyö

Muutosjohtamisen onnistumisen edellytyksenä on toiminnan ihmislähtöisyys. Lähimpien esimiesten haasteena onkin johtaa ryhmää edestä käsin yhtenä kokonaisuutena. Toisaalta joissain tilanteissa tulee osata käsitellä hyvinkin yksilöllisesti ihmisten muutostunteita ja auttaa motivoitumaan tietyistä yksilöllisistä lähtökohdista. Kaikessa toiminnassa on otettava huomioon tunteet asenteet, motivoituminen, arvot ja persoonallisuuden tekijät. Aikataulut, tavoitteet ja analysointi viedään aina käytäntöön ihmisten kautta ja myötävaikutuksella. Pahimpia virheitä muutosjohtajuudessa ovatkin motivoitumisen ja tuntemusten kieltäminen. Pahimmillaan kielletäänkin ihmismäisyys ja tunteet, koska niistä ”ei tarvitse välittää”. Inhimillisesti kannustava ilmapiiri voi olla yritykselle ainutlaatuinen kilpailuetu. Ihmismäinen ajattelu johtaa siihen, että haluttuja päämääriä saavutetaan toisten ihmisten kanssa ja näiden avulla. (Erämetsä, 2003, 87-89.)

Organisaation yksilöitä tarkasteltaessa muutosta ei voi saada aikaiseksi pakottamalla. Lähin esimies on avainasemassa alaistensa muutosinnon löytämisessä. Läpivientiä helpottaa suuresti se, mikäli työntekijä näkee itsensä selkeästi osana tulevaa muutosta. Organisaatiossa toimivat johtajat, esimiehet ja henkilöstö-osasto voivat olla omalla johdonmukaisella toiminnallaan myötävaikuttamassa henkilöstön muutosinnon syntyyn ja ylläpitoon. Kaikkein olennaisinta on, että muutos voidaan esitellä myönteisenä ja organisaatiota rikastuttavana asiana. (Ponteva, 2010, 18.)

Esimies on avainasemassa myös muutokseen liittyvän viestinnän kannalta. Muutoksen keskellä ja epävarmuuden aikoina selkeän viestinnän rooli korostuu entisestään. Usein toistuva ja aktiivinen viestintä auttaa sekä alaisia ja esimiestä hahmottamaan ja luovimaan muutostilanteissa. Esimiehen toiminta on usein tehokkain tapa viestiä uudesta suunnasta. Kun johtajat toimivat muutosvision mukaisesti, työntekijätkin sisäistävät vision paremmin. (Kotter, 1996, 81.)

3.1.3 Tiedotus

Muutosviestinnässä keskeistä sisältöä on muutokseen liittyvien tosiasioiden ja perusviestien perusteleminen organisaation kaikille tasoille. Muutoksen tavoitteet ja linjaukset on yhdenmukaistettava organisaation johdosta aina työyhteisötasolle asti. Organisaation johdon on oltava yksimielisiä muutosprosessin toimintatavoista. Yksimielisyyden johdosta muutoksen syyt ja tavoitteet pystytään perustelemaan yhteneväisesti esimiestasolla. Lähiesimiesten tehtävä on puolestaan kertoa muutoksesta edelleen saman linjan mukaisesti työntekijöiden keskuudessa. Muutoksen yhtenäinen linjakuus läpi koko organisaation mahdollistuu hyvällä muutosviestinnällä.

Viestinnän tärkeitä sisältöjä ovat muun muassa muutoksen konkreettisten syiden ja seurausten lisäksi muutoksen tavoitteet, aikataulu ja välivaiheet, henkilöstön asema muutoksessa sekä mikä hyöty muutoksella saavutetaan. Lisäksi tulee käydä selväksi mikä tulee muuttumaan ja mikä säilyy ennallaan.

Muutoksen keskellä elävät ihmiset tarvitsevat tietoa, joka estää epävarmuudessa syntyvää huolta ja pelkoa. Haasteena ovat johdon ja henkilöstön erilaiset näkökulmat ja lähtökohdat muutoksen vallitsevasta tilanteesta ja muutoksen syistä. Muutokset koskevat usein organisaation kantavia rakenteita ja siitä syystä onkin tärkeää, että varsinainen työnteko ja yhteistyö saadaan toimimaan mahdollisimman nopeasti. (Järvinen, 2008, 143.)

Useimmat kärjistyneet tilanteet muutosissa juontavat juurensa puutteelliseen viestintään. Muutoksen sisällöstä ja seurauksista ei olla tietoisia tai ne on ymmärretty väärin. Uuden toimintatavan selkeä ristiriita organisaation jäsenten periaatteiden ja arvojen kanssa aiheuttaa torjuntaa. Joissain tilanteissa perustelut uudistetuille toimintamallille eivät riitä tai tunnu oikeilta tai organisaation ulkopuolelta johdetut perustelut ei vakuuta riittävästi. Vastarinnan syy voi olla puhtaasti myös turhan työn pelko ja epäilykset kohdistuvat siihen, että tulevien ponnisteluiden ja muutosten ei yksinkertaisesti uskota olevat vaivan arvoisia. (Mattila, 2007, 53.)

Kommunikaation ja tiedotuksen parhaat hyödyt ovat tiedon siirtyminen ja palaute. Jotta kehittymistä ja oikeaa tekemistä saadaan aikaiseksi, tarvitaan yhteinen ja jaettu ymmärrys asioista. Kaikkiaan viestinnän merkitystä ei kannata vähätellä. Toimiva viestintä vaikuttaa muun muassa seuraaviin asioihin:

- poistaa virheitä
- poistaa päällekkäisyyksiä
- lisää ymmärrystä siitä, mitä yritys tekee
- hälventää epävarmuutta, pelkoja ja turvattomuutta
- mahdollistaa oikea-aikaisuuden ja nopeuden
- varmistaa riittävän ja olennaisen tiedon siirtymisen itse liiketoiminnassa
- luo yhteenkuuluvuuden tunnetta
- parantaa luottamusta ja turvallisuuden tunnetta ihmisten välillä
- mahdollistaa asioihin ajoissa puuttumisen
- opettaa, kehittää, kasvattaa ja valmentaa paremmaksi

(Erämetsä, 2003, 65.)

Onnistuneen muutosviestinnän tulee jatkua myös muutoksen jälkeen. Uusien käytäntöjen vakiinnuttaminen alkaa heti muutosprosessin päätyttyä, eikä vanhoihin toimintamalleihin ei enää palata. Uusia käytäntöjä on pidettävä esillä korostetusti läpi koko organisaatorakenteiden. Uusien toimintamallien juurruttamiseksi onkin selkeästi ja tietoisesti puhuttava organisaation ja työyhteisön uusista tötavoista ja järjestelyistä. Muutosprosessia tulee käydä läpi henkilöstön kanssa senkin jälkeen, kun se on toteutunut. On hyvä kerrata mistä onkaan lähdetty liikkeelle, millaisia vaiheita muutos on pitänyt sisällään, missä vaiheessa ollaan nyt sekä mitkä ovat uuden ja vanhan toimintatavan merkittävimmät erot. Muutoksen jälkipuolinta saattaa auttaa huomaamaan muutoksen tuomat positiiviset erot vanhaan toimintatapaan nähden. Muutoksen jälkiprosessointi voi parantaa työyhteisön valmiutta selviytyä myös tulevista muutoksista. (Valtionkonttori 2007)

3.2 Muutoksen vaiheet

Muutokset organisaatiossa voivat olla suuria ja kokonaisvaltaisia, hyvin pieniä projektiluontoisia tai jotakin siltä väliltä. Vaikka jokainen muutos organisaatiossa on uniikki, voidaan kuitenkin nimetä tietyt vaiheet, jotka ovat muutosprosesseille ominaisia. Muutoksen johtamiseen onkin olemassa useita käypiä malleja, joista kuuluisin lienee John P. Kotterin (1997) kahdeksan portaan malli tai Pekka Mattilan (2007) neljäportainen malli. Jokaisesta mallista löytyy kuitenkin neljä selkeää ydinkohtaa, jotka ovat kirjoittajan toimesta tiivistetysti esitetty seuraavasti.

3.2.1 Valmistelu

Muutos- ja kehittämistyössä huomion arvoiset asiat korostuvat sen mukaan minkä tyyppisestä toteutuksesta on kyse. Honkanen (2006, 374) luettelee joukon kysymyksiä, jotka ovat pohdinnan arvoisia monissa muutos-hankkeissa. Näitä ovat muun muassa

- Onko muutosta pohjustettu riittävästi?
- Onko kyetty rakentamaan muutokselle myönteistä ilmapiiriä?
- Onko muutosta tai kehitystä varten varattu riittävät resurssit?
- Kuinka informointi on järjestetty ja kuinka sen toimivuus varmistetaan työn edetessä?
- Mitkä ovat oleellimmat muutosvastarinnan lähteet tai muutoksen vastavoimat?
- Onko organisaation jäsenten jaksamisesta huolehdittu?
- Kuinka uuden oppimista tuetaan?

Muutosprosessit ovat kestoaltaan monivuotisia ja johtamisen periaatteet poikkeavat päivittäisestä johtamisesta paljonkin. Muutosten edessä olisi myös järjestettävä muutosjohtajuuskoulutusta muutoksen keskellä työskenteleville esimiehille. Ihmisten johtaminen muutoksissa kulminoituu esimiesten ja johtajien kykyyn motivoida henkilöstöä ja antaa heille tilaa ja mahdollisuuksia osallistumiseen ja todelliseen vaikuttamiseen. (Luomala, 2008, 5.)

3.2.2 Suunnittelu

Muutostarpeen toteamisen ja muutospäätöksen tekemisen jälkeen muutoksesta on tehtävä konkreettinen suunnitelma siitä, mitä päävaiheita muutos pitää sisällään. Suunnitelma sisältää työ- ja vastuujon lisäksi suunnitelman muutosta tukevan koulutuksen tarjoamisesta henkilöstölle. Suunnitelman tulee sisältää myös eri tahojen muutosta edeltäneiden keskusteluiden asiasisällöt. (Fernandez & Rainey, 2006, 170-171.)

Muutossuunnitelma sisältää aina muutoksen tavoitteet, keskeiset toimenpiteet, nimetyt vastualueet ja aikataulut. Hyvin tehty muutossuunnitelma sisältää myös määrittelyt sisäisen ja ulkoisen muutostuen tarpeista, kuten tarpeet koulutuksesta tai konsultoinnista. Muutossuunnittelussa laaditaan muodollisiin muutoksiin kohdistuva etenemissuunnitelma, joka samalla ottaa huomioon myös epäviralliset toiminnot ja tapahtumat. Muutosten

hallinnoinnissa ja koordinoinnissa on kyse muutoksen johtamisesta organisaatio- ja omistajalähtöisesti. Muutossuunnitelmassa pyritään ennakoimaan myös mahdollisia karikoita ja kriisipaikkoja, sillä muutokseen liittyy aina sekä epäonnistumisen riski että onnistumisen mahdollisuus. Muutossuunnitelmassa tulisi kiinnittää huomiota myös käytettävissä oleviin resursseihin ja kriittisiin toimenpiteisiin eli muutoksen avainkohtiin sekä muutoksen kannalta oleellisiin ihmisiin. Muutoksen laajuus, tavoitteet sekä käytettävä toteuttamistapa määrittelevät resurssien tarpeen. (Luomala, 2008, 6-7.)

Muutossuunnitelmaan tulisi sisällyttää myös konkreettiset tulos- ja tehokkuustavoitteet.

Muutoksen alla johtajien ja henkilöstön tulisi voida keskustella avoimesti ja spontaanisti. Negatiivisia tunteita ei pidä pelätä. Avointen keskustelujen jälkeen tehdään yhdessä aikaansaattava päätös muutoksesta ja sen toteuttamisesta.

3.2.3 Toteutus

Kun muutostarve nostetaan esille, on varmistettava muutoksen tarpeellisuuden ymmärtäminen. Muutostarve voidaan parhaiten perustella luomalla visio halutusta tulevaisuudesta ja se voidaan todentaa muille suostuttelevan kommunikaation keinoin. Tavoiteltavan vision on tuettava organisaation yleistavoitteita ja toimintaideaa ja sen tulee nojautua organisaation yleisiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Muutoksen päämäärän tulisi kuvata sellaista tilaa, joka edustaa organisaation käsitystä entistä positiivisemmasta tilanteesta.

Muutosta ennen ja sen keskellä yrityksen johdon ja linjajohdon näkyvä sitoutuminen muutokseen on eräs keskeisimmistä edellytyksistä muutoksen onnistumiselle. Toinen tärkeä tekijä on ottaa työpaikan avainhenkilöt ja henkilöstö riittävän varhaisessa vaiheessa mukaan muutossuunnitelmien laatimiseen ja varmistaa kommunikaation sujuvuus muutoksen kaikissa vaiheissa. (Fernandez & Rainey, 2006, 171.)

Muutoksen aikana on toteutettava säännöllistä ja riittävää tiedotusta muutoksen keskellä työskenteleville. Riittävällä tiedottamisella vähennetään epävarmuudesta johtuvaa muutosvastarintaa ja muita negatiivisia tunteita. Pilottiprojektin tai muutoksen ensimmäisten tehtävien onnistuminen tulee kaikin keinoin varmistaa. Ensimmäisille toimille annettu suuri tuki ja erityisen huolellinen toteutus ja onnistuminen ovat tehokas keino murtaa muutoksen vastustajien asenteita. Organisaation sisäisessä viestinnässä ensimmäisiä onnistumisen näyttöjä voi huoletta korostaa ja nostaa jalustalle, sillä ne ovat luomassa pohjaa seuraaville, pitkäkestoisemmille ja usein vaikeammille vaiheille. (Mattila, 2008, 65.)

3.2.4 Vakiinnuttaminen

Uuden toimintamallin vakiinnuttamiseen kannattaa varata riittävästi aikaa. Mikäli mahdollista, uuteen työskentelytapaan tulisi siirtyä hallitusti vaiheittain siten, että uudet tavat tulevat pala kerrallaan tutuiksi. Vakiinnuttamisvaiheen aikana esiin nousevat työntekijöiden erilaiset valmiudet oppia ja omaksua uutta. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että jokaisella on selkeät työnkuvat ja tavoitteet ja että ne on täysin ymmärretty.

Muutoksen toteuttamisen jälkeen uuden toiminnan jatkuva arviointi ja parannus ovat avainasemassa, jotta muutoksesta saada kaikki mahdollinen hyöty. Toiminnan arviointi muutoksessa ja toteutetun muutosprosessin jälkikäteinen arviointi edellyttää kuitenkin huomion kohdistamista arviointikriteereihin. Arviointikriteerit on suhteutettava muutokselle asetettuihin tavoitteisiin, jotka on kirjattu muutossuunnitelmaan. Arvioinnin apuna voidaan käyttää erilaisia mittareita, joiden valinnassa olennaista on se, että ne mittaavat tarkalleen sitä, mitä on tarkoitus. (Luomala, 2008, 9)

3.3 Muutosjohtamisen haasteet

Iso osa organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta saa perustelunsa menneistä kokemuksista ja tapahtumista. Tästä syystä muutosta vastustavat tai sen puolesta puhuvat teot ovat hyvin spontaaneja tapahtumia. Menneiden kokemusten perusteella organisaation jäsenet luovat itselleen alitajuntaisesti suhtautumisen tulevaisuuden tapahtumiin.

Sen sijaan, että uudistumiset organisaatiossa koettaisiin suoranaisesti epämiellyttäväksi, kielteiset muutoskokemukset syntyvät usein riittämättömyyden tunteesta. Aiempiin kokemuksiin liittynyt kielteinen stressi saa muutoksen tuntumaan epämiellyttävältä. Yhtä hyvin kokemuksia voidaan saada median välityksellä tai lähipiirin tapahtumista. Etenkin median voima hyvän tulevaisuuden ylläpitäjänä tai horjuttajana on viime vuosina vain vankistunut. Yleiset uutiset taloudesta ja muiden yritysten ahdingosta ovat voimakkaita vaikuttajia yksilöiden pohtiessa oman työnsä turvallisuutta. Muutoksen jälkeiseen positiiviseen kokemukseen on helpompi uskoa, mikäli työn hallinnan tunne työyhteisössä on säilynyt läpi aiempien muutosten. Menneet tapahtumat siis määrittävät sen kuinka nykyistä tilaa tulkitaan ja mitä tulevaisuuden tapahtumilta odotetaan. (Mattila, 2008, 38.)

Toisaalta taas Pontevan (2010) mukaan merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käyttökelpoisuuden tunteet ovat tärkeimpiä työntekijää organisaation toimintaan sitovia asioita. Mikäli työntekijä tiedostaa työnsä merkityksen ja kokee samalla että työn voi tehdä ilman uhkia omia taitojaan käyttäen, organisaatioon sitoutuminen on voimakasta. Kyvykkyys, hyvinvointi, itsenäisyyden kokemus sekä yhteys muihin ovat ihmisen perustarpeita, joiden täyttymys sitouttaa työntekijää organisaatioon. Pontevan (2010) mukaan sisäinen motivaatio onkin avain muutosinnon löytämiseen.

Työpaikan tapahtumat eivät siis näyttäydy esimiesten antamien tulevaisuuden kuvausten mukaan, vaan suhtautuminen saattaa rakentua pääosin yksilön sen hetkisten tunteiden ja aikaisempien kokemusten varaan. Luot-

tamus tai sen puute ovat avaintekijöinä siinä, minkälaiselta pohjalta muutokseen lähdetään.

3.3.1 Muutosvastarinta

Muutosjohtamiseen liittyy aina jonkin asteinen vastarinta, jonka käsitteelyyn tulee suhtautua erittäin kriittisesti. Varsinaisen muutosvastarinnan lähteitä ja syitä voidaan jaotella monella tavalla. Kattavan kuvan muutosvastarinnan aiheuttajista saa kuitenkin vasta kun asiat huomioidaan koko työyhteisön lisäksi myös yksilötasolla. Muutos aiheuttaa väistämättä epävakautta ja vastustusreaktion, sillä vanhasta tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua. Myös oma tai ryhmän etu tulee henkilökohtaisessa arvottamisessa lopulta aina ennen organisaation etua. (Mattila, 2008, 53.)

Voimakas muutosvastarinta saattaa aluksi yllättää ja lannistaa muutoksen läpiviejät siksi, että asioita on aiemmin puntaroitu täysin rationaalisesti ja asiakeskeisesti. Siksi onkin erehdys kuvitella, että into ja halu muutokseen tarttuisivat hetkessä koko organisaatioon. Muutoksen läpivienti vaatii joka tapauksessa aikaa, kärsivällisyyttä, asioiden uudelleensuunnittelua ja sopeutumista organisaation jokaisella tasolla.

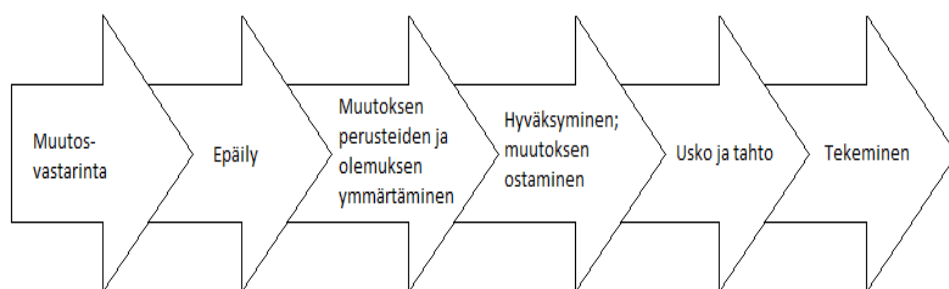
Timo Erämetsä toteaa kirjassaan *Myönteinen muutos*, että terve muutosvastarinta on hyvä ja hyödyllinen, täysin luonnollinen asia. Muutosta onkin ajateltava prosessina. Muutosvastarinta rikastaa ja jalostaa prosessia ja tekee siitä entistä paremman ja käytännöllisemmän. Yrityksen kannattaa kuitenkin pyrkiä nopeuttamaan prosessia vastarinnasta muutoksen hyväksymiseen ja edelleen muutoshalukkuuden kautta muutoksen lopulliseen läpiviemiseen. Terve muutosvastarinta pitää Erämetsän (2003) mukaan sisällään seuraavat piirteet:

- Positiivisuus: ei suhtauduta muutokseen ajatuksena liian tyrmävästi
- Vapauttavuus: asioiden selviämisen ja suunnitelman parannusten jälkeen vapautuu energiaa muutoksen loppuun viemiseen
- Ei-saastuttavuus: muutos ei tartuta liian periaatteellista tai pelokasta tunnelmaa ryhmään

Terve muutosvastarinta on todennettavissa ja se voi jopa olla tehokas työkalu testaamaan muutoksen todellinen toimivuus, kuitenkin asettumatta täysin sitä vastaan. Muutosvastarinta voi siis tehdä muutoksesta entistä paremman siten, että lyhytnäköisiä uudistuksia ei pääse toteutumaan. Joissain tapauksissa saatetaan jopa huomata, että muutosta ei kannatakaan viedä läpi (Erämetsä, 2003, 99).

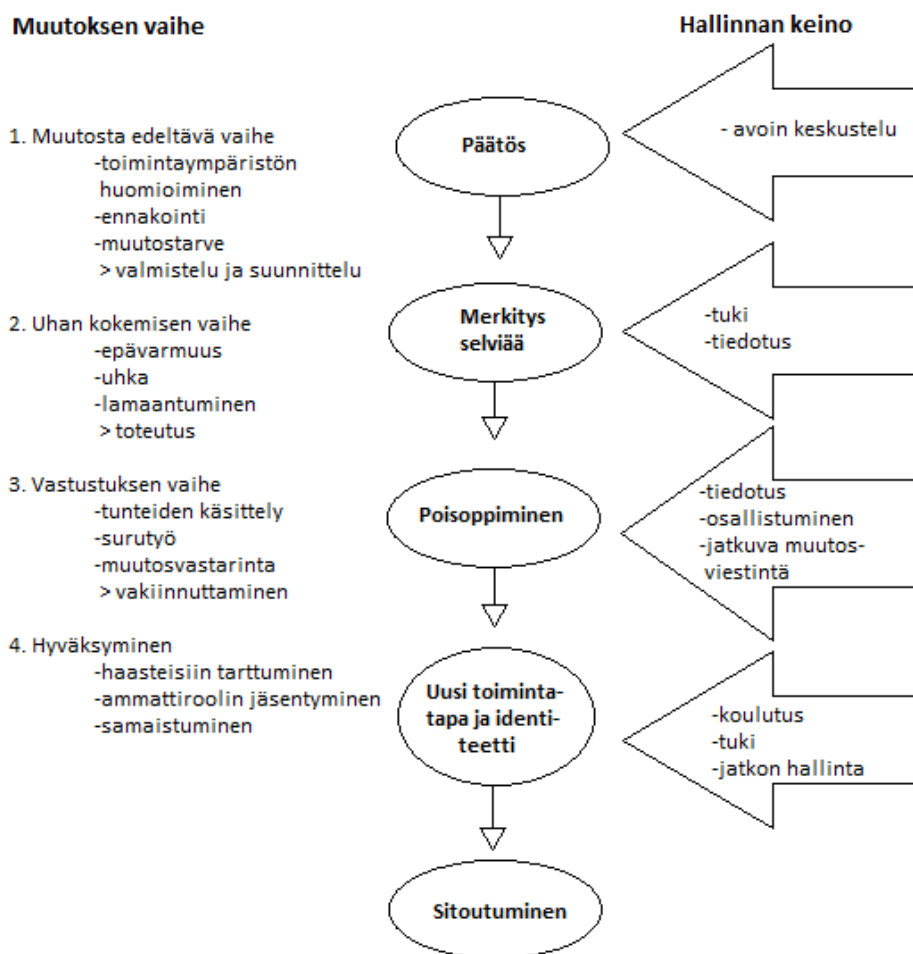
Erämetsän mukaan on äärimmäisen tärkeää tunnistaa ja hyväksyä muutosvastarinta ja sen taso. Muutoksen esiin nostamat tunteet on hyväksyttävä, niitä on kuunneltava ja myös ymmärrettävä. Niitä ei voi kieltää, mutta niihin voidaan vähitellen vaikuttaa. Positiivinen vaikuttaminen vaatii runsaasti keskustelua ja tunteet olisikin syytä päästää valloilleen mieluummin muutoksen alkuvaiheessa, jotta padotut negatiiviset tunteet eivät myöhemmissä vaiheissa enää nousisi pintaan. Kuvassa 3 on esitettynä positiiv-

vinen muutostunneskaala, jonka vaiheet ovat hyvin yleisiä keskellä muutostuotossia.



Kuva 3. Positiivinen yksilön muutostunneprosessi (Erämetsä, 2003, 100)

Vastarinta ilmenee käytännössä muutoksen torjumisena, samaistumattomuutena, epävarmuutena ja pettymyksenä. Irtisanoutuminen saa aikaan sitoutumattomuutta uuteen, samaistumattomuus saa muistelemään menneitä, epävarmuus tilanteesta ilmenee aitona hämmästelystä ja pettymys kielteisyytenä ja suuttumuksena. Muutoksessa ja sitä edeltävänä aikana johdonmukaisella viestinnällä ja tiedottamisella muutostuotossia on valjastettavissa muutosta tukevaksi toiminnaksi. Kuvassa 4 Ponteva kuvaa Työterveyslaitoksen aineiston mukaisesti muutoksen vaiheita ja kunkin vaiheen edellyttämää hallinnan keinoa.



Kuva 4. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva, 2010, 25).

Henry Honkanen (2006) käsittelee kirjassaan Muutoksen agentit muutosvastarintaa termillä muutosvaste. Honkanen kuvaa muutosvastetta Edgar Scheinin (2001) dynamiikkakuvauksen avulla, joka pitää sisällään kaksi eri osa-aluetta:

- Selviytymisahdistus. Selviytymisahdistuksessa organisaation jäsen huomaa omakohtaisesti, että mikäli muutosta ei tapahdu, voi tavalla tai toisella käydä huonosti. Taustalla voi vaikuttaa esimerkiksi ulkoinen tai sisäinen uhka. Nämä voivat olla muun muassa pelko taloudellisesta tilanteesta, pelko jälkeen jäämisestä kehityksen suhteen tai leimautumisen uhka. Honkasen mukaan tällaisten tilanteiden pohjalta syntyy tietoisuus siitä, että tilanteesta täytyy kyetä selviytymään. Tämä taas synnyttää motivoitumisen muutokseen. Selviytymisahdistusta voidaan kohtuullisena määränä käyttää työkaluna tahtotilan ja motivaation synnyttämiseksi organisaation jäsenissä.
- Oppimisahdistus. Oppimisahdistus syntyy tietoisuudesta, että tapoja ja tottumuksia on muutettava, mutta muutos tuntuu pelottavalta. Uuden oppiminen voi johtaa epäpätevyyden tunteeseen tai identiteetin tai jäsenyyden menettämiseen ryhmässä. Oppimisahdistuksen tulisi pienentää luomalla muutokselle psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Turvallisuuden tunnetta lisäävät positiivisten visioiden tarjoaminen ja organisaation jäsenten osallistuttaminen muutostyöhön

Scheinin mukaan selviytymisahdistuksen tulee olla oppimisahdistusta suurempi, jotta muutos tulee mahdolliseksi. Mikäli tilanne on päinvastainen, yksilöiden puolustusmekanismit alkavat toimia ja esille tuotu informaatio voidaan kokonaan torjua. (Honkanen, 2006, 368-369.)

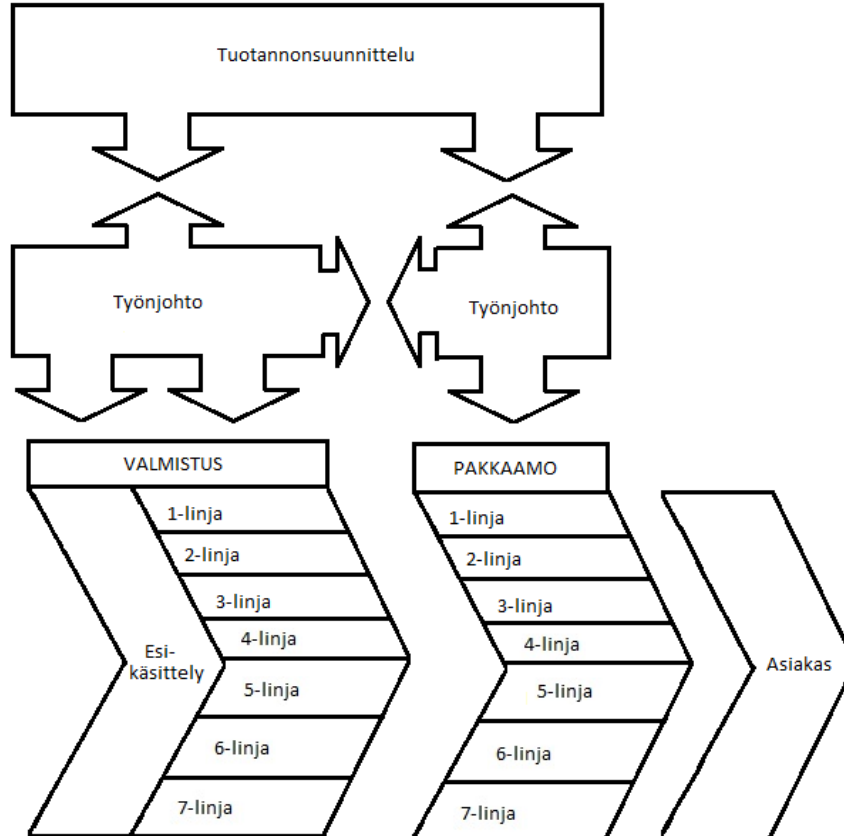
3.3.2 Osallistamisen merkitys

Pekka Järvinen käsittelee kirjassaan Esimiestyö ongelmatilanteissa (2004) laajasti ihmisen itsemääräämispyrkimystä. Itsemääräämispyrkimys pitää sisällään ihmisen halun oppia uutta ja kehittyä työssään. Tässä harvoin tiedostetussa reaktiossa on positiivinen voimavara, joka on väistämättä osa ihmisyyttä. Tunne oman työn hallinnasta ja mahdollisuus käyttää omia kykyjään ovat voimia, joihin kehitys ja päämäärät voidaan sitoa. Järvisen mukaan useimmat ihmiset haluavat työskennellä vapaasti, omaa aluettaan halliten. Kehittyminen ja ammatillinen kasvu kasvattavat sisäistä motivoitumisen tunnetta. Tälle motivoitumisen tunteelle Järvinen nimeää kuitenkin yhden merkittävän uhkatekijän: organisaatiorakenteessa ylhäältä alaspäin suuntautuva ja ennalta saneltu muutos. Tällaisissa tilanteissa työntekijät kokevat ettei heitä oteta huomioon asiassa, jossa he ovat asiantuntijoina ja joka koskettaa eniten juuri heidän toimintaansa.

4 LEIPOMON JOHTAMISMALLIN MUUTOS

4.1 Nykytilanne

Leipomo nykyisellään on jaettu kahteen eri johtamiskokonaisuuteen; valmistusosastoon ja pakkaamoon. Valmistusosasto pitää sisällään raaka-aineiden varastoinnin, esikäsittelyn ja itse valmistuksen aina tuotteiden kypsennykseen asti. Valmistusosasto toimii kolmessa vuorossa, joissa työskentelee tuotantotyöntekijöitä ja kolme työnjohtajaa, joista yksi on tuuraava työnjohtaja. Pakkaamon toimintoihin kuuluvat kypsennetyn tuotteen jäähdytys, pakkaaminen ja laatikointi sekä tarvittaessa lavaus. Pakkaamo toimii kahdessa vuorossa ja siellä työskentelee tuotantotyöntekijöiden lisäksi kolme työnjohtajaa, joista yksi on tuuraava työnjohtaja. Valmistusosaston ja pakkaamon työajat on porrastettu alkavaksi tunnin välein johtuen linjojen keskimäärin tunnin mittaisesta läpimenosta. Leipomon tuotannon ohjaus perustuu tuotannonsuunnittelijan tekemiin viikko- ja päiväkohtaisiin suunnitelmiin, joita sovelletaan muuttuvien tilanteiden mukaan. Tuotannonsuunnittelija yhdessä työnjohtajien kanssa on päävastuussa tuotannon oikeasta ajoituksesta, varastojen valvonnasta ja tuotantokapasiteetin tehokkaasta käytöstä. Tuotannon suunnittelija on päivän mittaan erityisen tiiviissä yhteistyössä leipomon valmistusosaston työnjohtajaan, jonka kanssa pääosin sovitaan muuttuvien tilanteiden mukaan tehtävistä muutostoimenpiteistä koskien esimerkiksi henkilöstöresursseja, valmistusmääriä ja valmistettavia tuotteita.



Kuva 5. Prosessikaavio – nykytilanne

4.1.1 Valmistusosasto

Valmistusosasto pitää sisällään esikäsittelyn ja varsinaisten valmistuslinjojen alkupäät. Esikäsittelyn piiriin kuuluu mausteseosten ja –pussien teko, liharaaka-aineen käsittely, taikinoiden teko, puuron keitto ja ripotusten sekoitus. Töihin kuuluu muun muassa liharaaka-aineen suikalointi ja kuutiointi, pizzaripotusten sekoitus, mausteseosten teko sekä taikinoiden, puurojen ja massojen teko. Iltavuorossa tuetaan saman illan tuotantoa ja valmistellaan seuraavaa. Työtehtävät ovat pääosin samat kuin aamuvuorossa, mutta työmäärät pienempiä. Työvoiman tarve on aamuvuoroa pienempi, mutta tulevan päivän valmistelun tarve tekee iltavuorosta tärkeän. Yövuoron työvoiman tarve on pienin. Yövuorossa toimii ainoastaan keittuhuone, jossa keitetään massat tulevan päivän valmistusta varten. Yövuoro on välttämätön, sillä lyhyiden säilyvyysaikojen takia massoja ei voi keittää aikaisemmin ja toisaalta pitkähkön jäähdytysajan ja tarkkojen lämpötilavaatimusten vuoksi massoja ei voida keittää myöhemmin. Oleellinen osa esikäsittelyä on työnjohtajan ylläpitämä keittosuunnitelma, jonka mukaan massat, puurot ja taikinat valmistetaan. Keittosuunnitelma tehdään aamuvuorossa iltavuorolle valmiiksi ja iltavuorossa seuraavalle aamuvuorolle. Vuoron kuluessa keittosuunnitelmaa täydennetään ja muutetaan tarpeen mukaan. Keittosuunnitelman on oltava jatkuvasti ajan tasalla, sillä se toimii samalla työntekijöiden työmääräimenä. Keittosuunnitelman lisäksi mahdollisista muutoksista on tiedotettava suoraan valmistuslinjoille.

Valmistusosaston toinen kokonaisuus pitää sisällään seitsemän tuotantolinjan alkupäät kypsennykseen asti. Linjat ovat toiminnassa pääosin aamu- ja/tai iltavuorossa. Linjakohtainen työvoimantarve vaihtelee linjasta ja valmistettavasta tuotteesta riippuen kahdesta kuuteen henkilöön. Kunkin linjan henkilöstöön vuoron ajaksi on erikseen nimetty koneenkäyttäjä, joka on päävastuussa linjan laitteista ja niiden teknisestä käytöstä vuoron aikana.

Työvuorot ovat kahdeksan tunnin mittaisia. Valmistusosaston aamuvuoro alkaa klo 06.00, työnjohtajan tullessa paikalle jo klo 05.30. Iltavuoro alkaa klo 14.00, jolloin työnjohtaja saapuu klo 13.30. Yövuoro alkaa klo 22.00. Yövuorossa ei ole työnjohtajaa. Vuorojen vaihteessa työnjohtajat pitävät vuorovaihtopalaverin, jossa keskustellaan päivän tapahtumista, työvoimatilanteesta ja mahdollisista muutoksista. Työnjohtajan rutiinitehtäviin työvuoron aikana kuuluu työntekijöidensä edellisen päivän tuntikirjausten tarkastaminen ja korjaaminen, seuraavan päivän työnjakolistan tekeminen, sairauslomailmoitusten tekeminen, omavalvonnan tarkastaminen, varastokirjausten tarkastaminen, lomalistojen tekeminen, kehityskeskustelut, asiakirjojen, kuten omavalvonnan, työmääräinten ja työohjeiden päivittäminen, osastopalaverien pitäminen, säännölliset päivittäiset ja viikoittaiset palaverit sekä muut henkilökohtaisesti määräytyt vastuut. Työvuoron aikana työnjohtajan on pysyttävä ajan tasalla linjojen tilanteesta ja ohjattava tuotantoa valmistuslistojen mukaan. Oman osastonsa osalta työnjohtaja on lisäksi tarpeen mukaan työvuoron aikana tiiviissä yhteistyössä tehtaan sisäisiin sidostyymiin, kuten kunnossapitoon, tuotannonsuunnitteluun, laadunvalvontaan, tuotekehitykseen, materiaali-osastoon ja siivouspalveluihin.

4.1.2 Pakkaamo

Pakkaamo pitää sisällään leipomon seitsemän linjan loppupäät, johon kuuluu jäähdytys, pakkaaminen, valmiiden pakkausten laatikointi ja tarvittaessa laatikoiden lavaus sekä lavojen toimitus eteenpäin. Pakkaamo toimii kahdessa vuorossa ja vuorot alkavat tuntia myöhemmin kuin valmistuspäässä. Pakkaamon linjakohtainen työvoiman tarve vaihtelee kahdesta kuuteen henkilöön linjasta ja valmistettavasta tuotteesta riippuen. Kunkin linjan henkilöstöön on vuoron ajaksi nimetty koneenkäyttäjä, joka on päävastuussa linjan laitteista ja niiden teknisestä käytöstä vuoron aikana.

Myös pakkaamossa työvuorot ovat kahdeksan tunnin mittaisia. Aamuvuoro alkaa klo 07.00, työnjohtajan tullessa paikalle hieman ennen tuotantotyöntekijöitä. Iltavuoro alkaa klo 15.00 ja työnjohtaja saapuu paikalle n. 14.45. Pakkaamossa ei ole yövuoroa. Vuorojen vaihteessa työnjohtajat pitävät vuoronvaihtopalaverin, jossa keskustellaan päivän tapahtumista, työvoimatilanteesta ja mahdollisista muutoksista. Myös pakkaamon työnjohtajan rutiinitehtäviin työvuoron aikana kuuluu työntekijöidensä edellisen päivän tuntikirjausten tarkastaminen ja korjaaminen, seuraavan päivän työnjakolistan tekeminen, sairauslomailmoitusten tekeminen, omavalvonnan tarkastaminen, varasto-kirjausten tarkastaminen, lomalistojen tekeminen, kehityskeskustelut, asiakirjojen, kuten omavalvonnan, työmääräinten ja työohjeiden päivittäminen, osastopalaverien pitäminen, säännölliset päivittäiset ja viikoittaiset palaverit sekä muut henkilökohtaisesti määrätyt vastuut. Työvuoron aikana työnjohtajan on pysyttävä ajan tasalla linjojen tilanteesta ja ohjattava tuotantoa valmistuslistojen mukaan. Oman osastonsa osalta työnjohtaja on lisäksi tarpeen mukaan työvuoron aikana tiiviissä yhteistyössä tehtaan sisäisiin sidostyymiin, kuten kunnossapitoon, tuotannon suunnitteluun, laadunvalvontaan, tuotekehitykseen, materiaali-osastoon ja siivouspalveluihin.

4.1.3 Nykytilanteen arviointi

Leipomon nykyinen toimintamalli kahtena eri johtamiskokonaisuutena on pysynyt ennallaan tehtaan käyttöönottamisesta asti. Jako valmistusosastoon ja pakkaamoon on ollut looginen ja se on muodostanut sekä työnjohtajille, että työntekijöille selkeän ja tarkasti rajatun vastuualueen, työnkuvan ja identiteetin.

Työnkierto toimii osastojen sisäisesti. Työntekijöiden halukkuuden ja kyvykkyyden mukaan linjojen välistä osaamista on laajennettu tai keskitetty. Hallittavia linjoja on työntekijästä riippuen kolmesta viiteen. Työnkierroksa valmistusosasto ja pakkaamo eroavat toisistaan jonkin verran. Valmistusosaston esikäsittelyssä työnkierto on lähes olematonta joidenkin työpisteiden ollessa jopa henkilökohtaisia. Itse valmistuslinjoilla työnkierto on niin ikään hidasta johtuen linjojen yksilöllisyydestä, laajasta laitekannasta ja laitteiden syvällisemmän tuntemuksen välttämättömyydestä. Merkittävä osa valmistusosaston laitekannasta vaatii tuotantohenkilöstöltä jatkuvasti tuotannon aikana säätötoimenpiteitä ja poikkeustilanteiden hallintaa. Linjojen jatkuvatoimisuuden ja suurten iskulukujen vuoksi mahdolliset häiriöt ja ongelmat on ratkaistava mahdollisimman nopeasti. Häiriöiden vaikutuk-

set näkyvät nopeasti tuotteissa ja vaikuttavat kriittisesti myös valmistusprosessin loppupäähän pakkaamossa. Pakkaamossa työnkierto saattaa olla hyvinkin nopeaa eri linjojen välillä työpisteen vaihdellessa työviikon aikana useampaakin otteeseen. Pakkaamon laitekanta on yhtenäisempää linjasta riippumatta varsinaisten pakkauskoneiden ollessa form-fill-seal-tyypisiä ratapakkauskoneita. Pakkaamon työt eivät myöskään tarjoa samanlaista monipuolisuutta verrattuna valmistusosaston töihin pakkauskoneiden ollessa toiminnoiltaan ja säädöiltään yksinkertaisempia. Molemmilla osastoilla joka vuorossa työskentelee linjalle nimetty koneenkäyttäjä, joka pääasiallisesti huolehtii linjan teknisestä käytöstä tuotannon ajan. Tämä henkilö ei osallistu työnkiertoon juurikaan, vaan pysyttelee samalla työpisteellä pitkiäkin aikoja. Työntekijöiden tauotus työpäivän aikana on järjestetty pääosin ns. tuuraajaryhmän avulla. Ryhmä pitää sisällään kolmesta viiteen työntekijää, jotka tuuraavat oman osastonsa työntekijät siten, että jokaista tuuraajaa kohden on viisi tuurattavaa. Työpisteet linjoilla ovat kiertäviä siten, että paikat vaihtuvat esimerkiksi 15 minuutin välein tai taukojen mukaan.

Yksittäisten tuotantolinjojen nopeuden, yhtenäisyyden ja jatkuvatoimisuuden vuoksi tehokkain mahdollinen tuotanto edellyttää valmistusosaston ja pakkaamon jatkuvaa ja saumatonta yhteistyötä. Päivittäin kohdattavat haasteet liittyvätkin osastojen väliseen toimintaan ja yhteistyöhön. Selkeä jako kahden osaston välillä on toisaalta sitouttanut työntekijät tehokkaasti juuri oman osastonsa toimintaan ja työyhteisöön. Vastaavasti samalla jako on luonut vahvan jännitteen ja vastakkainasettelun osastojen välille. Vastakkainasettelu ilmenee näkemyseroina, yhteistyöhaluttomuutena ja kommunikoinnin puutteena osastojen välillä. Työt ja vastuut ovat vahvasti jakautuneet ”meidän töihin” ja ”muiden töihin”. Pitkän valmistusprosessin onnistuminen edellyttää kuitenkin selkeää kokonaisuuden ymmärtämistä ja esteetöntä tiedonkulkua. Jokaisen prosessissa työskentelevän tulisi ymmärtää oman työpanoksen vaikutus prosessin myöhempisiin vaiheisiin aina lopulliselle kuluttajalle asti.

Molemmilla osastoilla ruohonjuuritason työnjohtaminen pitää sisällään samat hallinnolliset rutiinit, kuten työnjakolistojen teko, työaikakirjausten ja omavalvonnan tarkistukset, valmistuskirjausten seurannan, palaverit ja tuotannon päivittäisen ohjauksen sekä yhteistyön eri sidosryhmien kanssa. Työvoiman määrä molemmilla osastoilla on lähes sama ja se on jaettu tasaisesti molempiin vuoroihin. Hallinnollisten rutiinien lisäksi työnjohtajien päivään kuuluvat käytännön ongelmanratkaisut tuotantoon liittyen, vuosittaiset kehityskeskustelut, erilaiset projektiluontoiset tehtävät sekä palkallisten vapaiden, kuten pekkasten ja vuosilomien järjestäminen. Lisäksi jokaisen työnjohtajan toimenkuvaan kuuluu olla yhteyshenkilönä johonkin tehtaan sisäiseen sidosryhmään, kuten ulkoistettuun siivoukseen, laatu-osastoon tai tuotekehitykseen. Näiden yhteyshenkilöiden vastuulla on tiedonkulku tuotannon ja sidosryhmän välillä.

Tehtaan tuotannonohjauksen keskuksena toimiva tuotannonsuunnittelu on valmistusosaston työnjohdon kanssa erityisen tiiviissä yhteistyössä koko päivän ajan. Esimerkiksi päivittäiset tilausten muutokset, linjojen toimintahäiriöt, ongelmat raaka-aineiden saatavuudessa ja työntekijöiden poissa-

olot aiheuttavat usein muutoksia ennalta suunniteltuihin valmistusmääriin ja –järjestyksiin. Helposti pilaantuvien raaka-aineiden ja puolivalmisteiden erittäin rajoitetut säilyvyys- ja käyttö-ajat tekevät tuotannon onnistuneesta läpiviennistä haasteellisen. Muutoksiin on aina reagoitava nopeasti ja käytännössä tämä edellyttää valmistusosaston työnohtajan nopeaa toimintaa esivalmistelun keittosuunnitelman päivityksessä ja linjojen henkilöstön uudelleenohjeistuksessa. Muutoksista on aina tiedotettava ensin esikäsitteilyä, sillä esikäsitteilyn työt järjestetään aina ennakkosuunnitelmien mukaan. Käytännössä esikäsitteily valmistelee usein jo seuraavan päivän tuotantoa ja siksi äkilliset muutokset saattavat aiheuttaa tuotannossa ongelmia. Suurimmat muutokset tapahtuvat yleensä aamuvuoron aikana ja siksi merkittävä osa valmistusosaston työnohtajan työajasta saattaa kulua muutoksista tiedottamiseen ja muutosten myötä syntyneiden ongelmien ratkaisemiseen. Pakkaamon tilanne muutosten ilmetessä on helpommin ratkaistavissa ja usein ainoat toimenpiteet saattavatkin koskea yksinkertaisia linjojen tuotevaihtoja tai työvoiman siirtoa linjalta toiselle. Valmistusprosessien läpimenoajan johdosta valmistusosaston vaikutukset – tuotehäiriöt, tauot yms. vaikuttavat pakkaamossa vasta n. tunnin kuluttua niiden ilmeneemisestä valmistusosastolla. Tuotevaihdot ovat useimmissa tapauksissa nopeita eivätkä ne vaadi kovin pitkiä vaihtoaikoja kummallakaan osastolla. Tuotevaihdot ja mahdolliset häiriötilanteet vaativat molemmilta osastoilta aktiivista toimintaa sekä työnjohdon, että toisen osaston työntekijöiden informoinnissa. Tieto asioiden sujumisesta tai sujumattomuudesta on oltava linjan toisessa päässä viipymättä. Pahimmassa tapauksessa linjan pakkausryhmällä saattaa olla edellistä tuotetta kerättynä ja ajo kesken kun alkupäästä on tulossa jo seuraavaa tuotetta.

4.1.4 Keskeiset kehitystarpeet

Kuten edellä on mainittu, jako valmistus- ja pakkausosastoon on looginen riittävän selkeine työnkuvineen ja vastuineen. Työntekijät ovat pääosin sitoutuneita omaan osastoonsa ja sen töihin. Koko leipomon toiminnan kehittämisen kannalta työnohtajat sekä tuotantopäällikkö ovat kuitenkin tiedostaneet selkeän kehitystarpeen: tuotannon jatkuva ja kokonaisvaltainen kehittäminen. Tämä pitää sisällään erityisesti seuraavat kohteet:

- työntekijöiden osaamisen kehittäminen
- valmistusprosessien virtaviivaistaminen
- toiminnan jatkuva parantaminen – kaikkien yhteinen asia

Prosessikehitys, aloitetoimikunta ja erilaiset hankkeet auttavat toiminnan kehittämisessä, mutta suurin vaikutus koko leipomon toimintaan uskotaan vakaasti olevan työntekijälähtöisessä kehittämisessä. Molemmilla osastoilla työskentelee kymmenittäin oman alansa ammattilaisia, joiden tietotaito on varmasti valjastettavissa nykyistä tehokkaampaan käyttöön. Jotta leipomon selviytyminen ja kehittyminen muuttuvassa ympäristössä voidaan turvata, on taattava työskentelyn ja tuotteiden laatu sekä ymmärrettävä jatkuvan parantamisen periaatteet käytännön työskentelyssä. Jatkuvaa parantamista ei voi tapahtua ilman koko prosessin ymmärtämistä ja huomioimista. Pelkästään valmistusosastoon tai pelkästään pakkaamon keskittymällä toimenpiteistä ei voida saada parasta hyötyä irti. Kokonaiskuvan

luominen valmistusprosessista vaatiikin näiden kahden osaston toiminnan yhtenäistämistä ja raja-aitojen kaatamista.

Erityisesti valmistusosaston ja pakkaamon välinen rajapinta on prosessin onnistumisen kannalta kriittinen. Molempiin suuntiin toimiva tiedotus ja yhteistyö nousevat avainasemaan sekä työnjohtaja- että työntekijätasolla. Välitöntä ja avointa vuorovaikutusta tarvitaan tiedon lisäämiseen ja sisäisen motivaation syntymiseen. Toiminnan liika ”osastoituminen” ja muu rajaaminen verottavat työtehoa ja samalla laskevat prosessissa toimijoiden motivaatiota. Koko valmistuslinjan yhtenäistäminen valmistuksesta pakkaamoon asti antaisi prosessissa toimivalle henkilöstölle kuvan linjasta ja sen toiminnasta kokonaisuutena.

Selkeä kehityskohde on havaittu myös valmistusosaston ja pakkaamon työnjohtajien työnkuissa. Nykyisellään valmistusosaston työnjohtajan työajasta valtaosan vie tuotannon ohjaaminen läpi muuttuvien tilanteiden. Tilanteiden selvittäminen päivän aikana vaatii kokonaisvaltaista paneutumista tapahtumien kulkuun ja tehokasta viestintää sekä yhteistyötä läpi koko tehtaan organisaation. Vastaavasti osaston hallinnolliset tehtävät vaativat päivittäin yhä suuremman osan työajasta, jonka jatkuvasti keskeyttävät tuotannon ohjaamisen liittyvät tehtävät. Ongelmaksi onkin muodostunut toiminnallisen ja hallinnollisen työn yhteensovittaminen, sillä molemmat osa-alueet vaativat paneutumista ja aikaa. Kiireen keskellä näiden tehtävien yhtäaikaista suorittamista verottaa molemmista osansa ja pahimmillaan molemmat osa-alueet tulevat hoidetuiksi vain puolella teholla. Valmistusosaston esikäsittely on lisäksi suuri ja paneutumista vaativa kokonaisuus, jonka hallintaan ja ohjaamiseen tulisi panostaa nykyistä enemmän. Tuotantolinjojen sekä esikäsittelyn ohjaus yhdistettynä hallinnollisiin töihin asettavat valmistusosaston työnjohtajat todella ahtaalle ja näin verottavat myös työskentelyn laatua. Pakkaamon toimintaan tuotannon muutoksilla ei ole kovin suurta merkitystä, sillä osaston tehtäviin kuuluu ainoastaan valmistetun tuotteen pakkaustoiminnot. Työnjohdollisesti pakkaamo ei vaadi kontrollointia ja ohjausta valmistusosaston lailla ja osasto on muutenkin kauttaaltaan itseohjautuvampi. Valmistusosaston kiireet eivät näy pakkaamoon asti.

4.2 Uusi järjestely

Uuden toimintamallin perustana on puuttua edellä mainittuihin kehityskohteisiin. Uudelleensuunnittelu koskee ainoastaan leipomon varsinaista tuotannon valmistusprosessia eikä siinä puututa tuotannon sidosryhmiin tai niiden toimintaan. Järjestelyn tarkoituksena on tasapainottaa valmistusosaston ja pakkaamon työnjohtovastuita, yhtenäistää tuotantolinjojen toimintaa parantaa toiminnan reagoitiherkkyyttä ja synnyttää jatkuvan kehittämisen kulttuuria. Uudessa toimintamallissa työt jaetaan siten, että päätöksenteko ja vastuut on jaettu työn mielekkyyttä ja työmotivaatiota vahvistavalla tavalla. Muutoksessa halutaan astua hieman lähemmäs kohti itseohjautuvia linjakohtaisia työryhmiä, mutta missään tapauksessa päämääränä ei ole työnjohtajan toimenkuvasta luopuminen.

Uudelleensuunnittelu toteutetaan ns. redesign-menetelmällä, jossa jo olemassa olevaa prosessia pyritään parantamaan pienemmillä ja kevyemmillä muutoksilla. Muutosten tulee olla toteutettavissa ilman varsinaista rahallista panostamista ja sen tulee ottaa huomioon teollisen elintarviketuotannon vaatimukset. Muutosten toteuttaminen ei tule vaatimaan muutoksia tuotantolinjojen teknisiin sovelluksiin, vaan se sisältää tuotannon johtamismenetelmien uudelleenjärjestelyn sekä valmistus- ja pakkausosaston työryhmien yhtenäistämisen prosessimaiseen toimintatapaan.

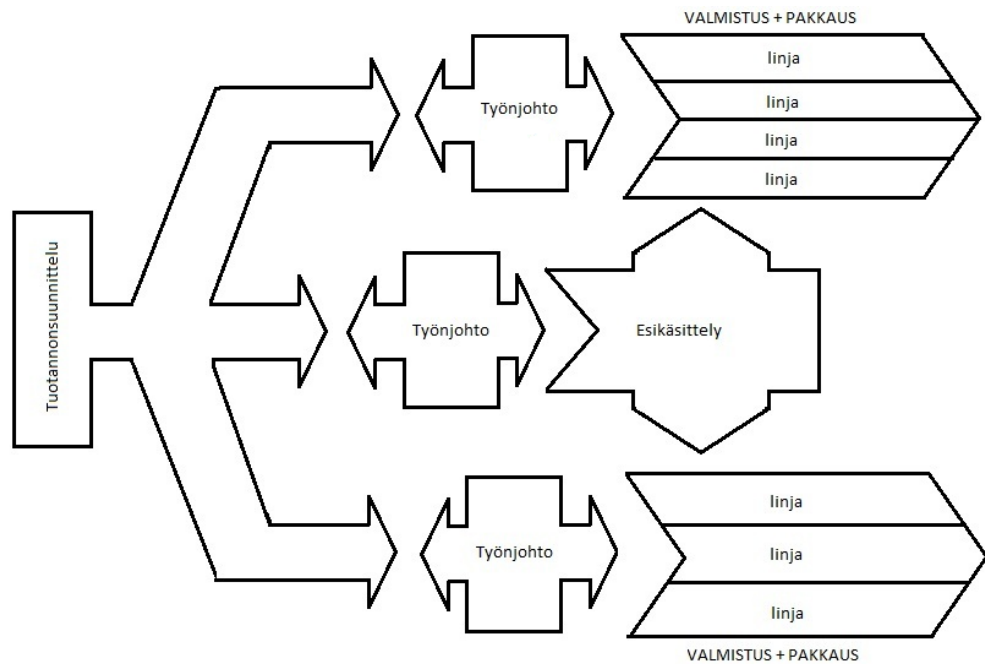
Työn alussa oli selvää, että osaston toimintaa halutaan viedä kohti prosessimaista toimintaa. Toimintamalli voidaan saavuttaa yhtenäistämällä valmistusosasto ja pakkaamo. Leipomon uudessa toimintamallissa on olennaista työn uudelleen jakaminen siten, että päätösvalta ja työvastuut on jaettu työn mielekkyyttä ja työmotivaatiota vahvistavalla tavalla. Muutos toteutetaan jakamalla leipomon työvoima siten, että enää ei ole olemassa valmistusosastoa tai pakkaamoa, vaan linjoja johdetaan kokonaisuutena valmistuksesta pakkaamoon asti. Työvoima jaetaan siten, että jokaiselle linjalle muodostetaan ns. ydinkäyttäjär ryhmä, joka erikoistuu kyseisellä linjalla työskentelyyn. Lisäksi jokaiselle linjalle molempiin vuoroihin voidaan nimetä linjavastaavat, jotka toimivat päävastuuhenkilönä linjan toiminnasta. Työnkiertoa tullaan uudessa järjestelyssä vähentämään eri linjojen välillä, mutta vastaavasti kierto laajennetaan koskemaan sekä valmistuspäätä että pakkaamoa. Näin valmistusprosessin jokainen vaihe tulee työntekijöille tutuksi ja prosessin syvällisempi ymmärrys lisääntyy. Jokaisen prosessin työvaiheen tullessa tutuksi yksittäinen toimija oppii ymmärtämään kunkin työvaiheen vaikutukset prosessin myöhempisiin vaiheisiin. Yhdessä tekemisen tunne lisääntyy, kun jokaisen linjalaisen vastuualueeseen kuuluu linjan molemmat päät. Yhdistämällä linjojen valmistuspäät ja pakkauspäät samaan johtamiskokonaisuuteen parannetaan prosessien toimivuutta, tiedon kulkua sekä parannetaan tuotteiden tasalaatuisuutta. Samalla pyritään lisäämään työntekijöiden ns. itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan tässä uutta työn tekemisen tapaa. Tämä tarkoittaa työhön sisään rakennettuja vaatimuksia tehdä työ itsenäisemmin, omaloitteisemmin ja vastuullisemmin ilman, että työnjohtaja suoraan kontrolloi työn tekemistä.

Johtamiskokonaisuuksien muutos ohjaa myös työnjohtajia keskittymään tuotantolinjaan kokonaisuutena. Häiriöt, ongelmatilanteet ja toiminnan epäkohdat voidaan paikallistaa, analysoida ja korjata paremmin, kun tarkasteluun voidaan käyttää koko tuotteen valmistusprosessia ja työntekijöiden ydinjoukkoa.

4.2.1 Vaihtoehtoiset prosessikuvaukset

Vaihtoehtoiset prosessikuvaukset on rakennettu siten, että jokaisen vaihtoehdon peruseriaatteena on ollut valmistusosaston ja pakkaamon yhtenäistäminen. Näin ei siis ole enää valmistusosastoa ja pakkaamoa, vaan tuotannon työntekijöiden työnkuvaan kuuluu päivän mittaan työt valmistusprosessin jokaisessa vaiheessa. Prosessikuvausten taustalla ei ole ajatusta työnjohtajien tai työntekijöiden vähentämisestä, vaan nykyisten voimavarojen tehokkaammasta hyödyntämisestä uudelleenjärjestelyn avulla.

Vaihtoehto A



Kuva 6. Prosessin uusi järjestely. Vaihtoehto A

Vaihtoehto A:ssa esikäsittely on eriytetty varsinaisista valmistuslinjoista erikseen omaksi johtamiskokonaisuudeksi. Samoin leipomon seitsemän valmistuslinjaa on jaettu kahteen eri osaan omiksi johtamiskokonaisuuksiksi. Linjatyönjohtajat työskentelevät kahdessa vuorossa ja esikäsittelyn työnjohtaja ainoastaan päivävuorossa. Tässä vaihtoehdossa tuotannonsuunnittelu on yhteistyössä linjatyönjohtajien sekä esikäsittelyn työnjohtajan kanssa, kuitenkin niin, että yhteydenpito tuotannonsuunnittelusta tuotantoon kulkisi pääosin esikäsittelyn työnjohtajan kautta. Tässä vaihtoehdossa työvoima olisi jaettu vastaamaan jaettujen linjakokonaisuuksien tarpeita sekä määrällisesti että laadullisesti. Linjatyönjohtajat vastaisivat omien linjojen ja työntekijöidensä hallinnollisista tehtävistä tuotannon ohjauksen ohella.

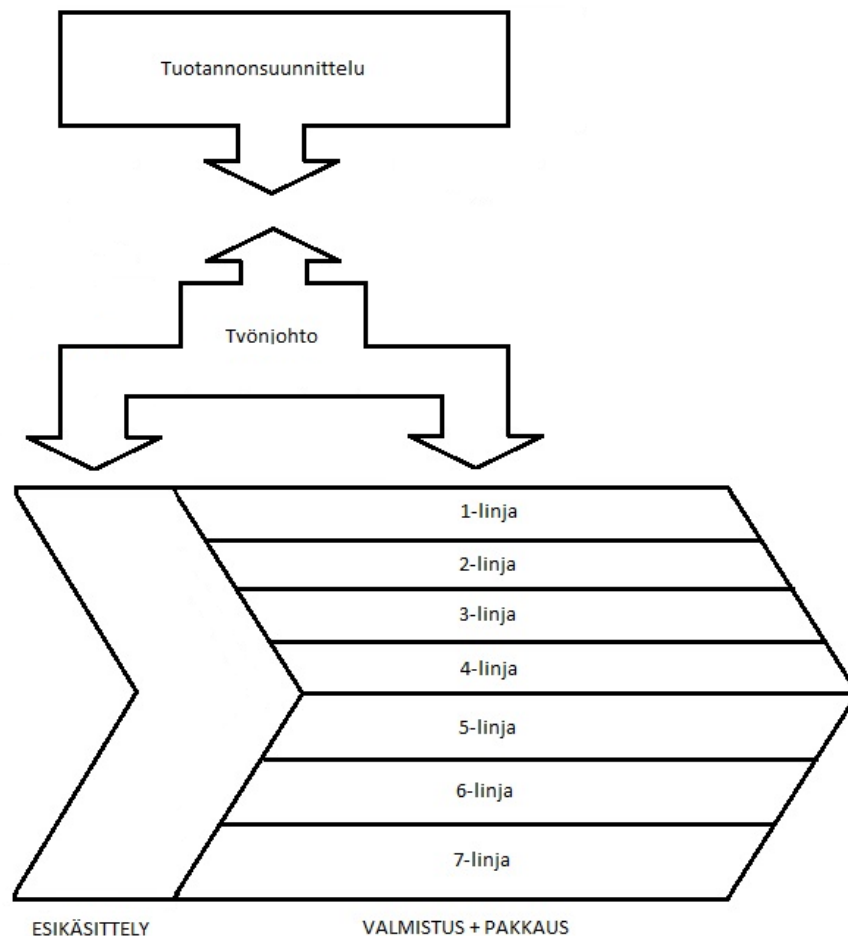
Hyvät puolet

- Tuotannon työnjohtajilla on hallittavanaan pienemmät ja rajatut linjakokonaisuudet
- Prosessimainen toiminta korostuu yhtenäisten linjojen johdosta

Huonot puolet

- Työvoiman liikkuvuus kahden linjakokonaisuuden välillä
- Linjakokonaisuuksien ongelmallinen jako (työvoiman tarve/linjan käyttöaste)
- Tuotannonohjauksen monimutkaisuus. Kolme ohjattavaa tahoa; kaksi linjakokonaisuutta ja esikäsittely.

Vaihtoehto B



Kuva 7. Prosessin uusi järjestely. Vaihtoehto B

Vaihto B:ssä yksi työnjohtaja vastaa leipomon tuotannon työnjohtamisesta sisältäen esikäsittelyn ja kaikki valmistuslinjat alusta loppuun. Molemmissa vuoroissa toimii omat työnjohtajansa. Varsinaisten tuotannon työnjohtajien lisäksi päivävuorossa työskentelee yksi työnjohtaja, jonka vastuulla ovat tuotannon hallinnolliset työt, kuten esimerkiksi omavalvonnan tarkistukset, työaikamerkintöjen tarkistukset ja erilaiset projektiluontoiset tehtävät. Valmistuslinjojen varsinainen ohjaus ja johtaminen ovat siis tässä vaihtoehdossa yhden työnjohtajan vastuulla toisen työnjohtajan tehdessä hallinnolliset työt.

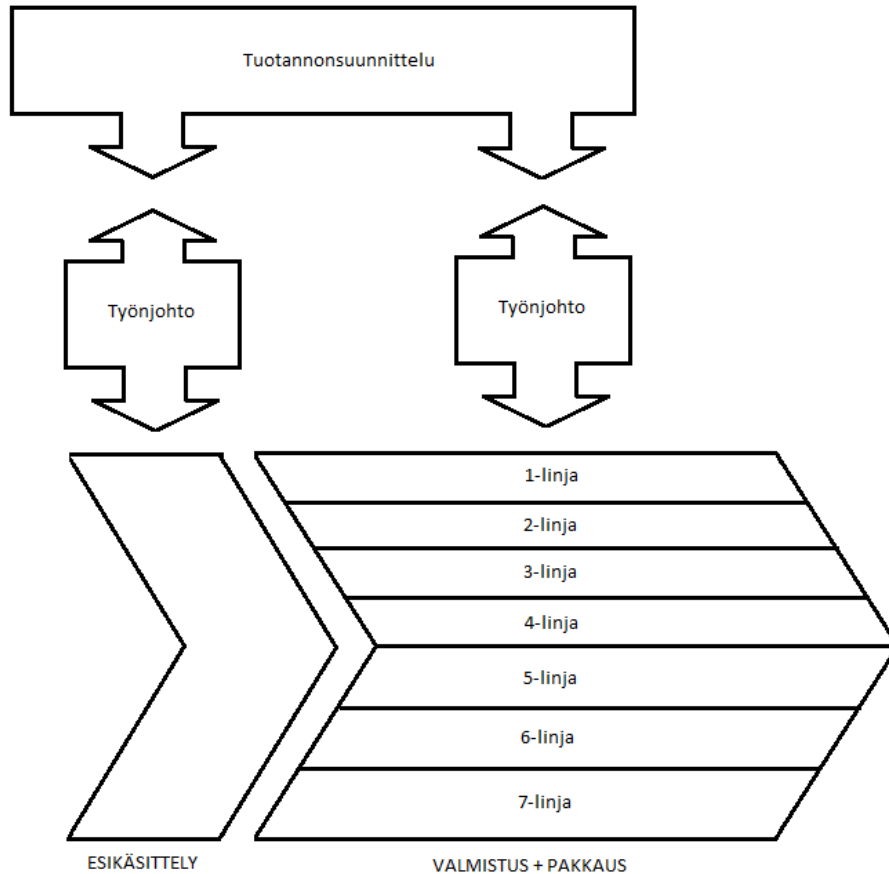
Hyvät puolet

- Tuotannon työnjohtajalla selkeä kuva koko leipomon tilanteesta
- Hallinnolliset tehtävät on eriytetty yhdelle työnjohtajalle kokonaan
- Työnjohtajat voivat keskittyä joko pelkästään tuotantoon tai pelkästään hallinnollisiin tehtäviin
- Työvoiman helppo liikkuvuus, koska kaikki ovat samassa johtamiskokonaisuudessa

Huonot puolet

- Esikäsittelyn ja kaikkien linjakokonaisuuksien hallinta on todella laaja kokonaisuus johdettavaksi

Vaihtoehto C



Kuva 8. Prosessin uusi järjestely. Vaihtoehto C

Vaihtoehto C:ssa esikäsittely on erotettu varsinaisista valmistuslinjoista erikseen omaksi johtamiskokonaisuudeksi. Esikäsittely toimii kahdessa vuorossa työnjohtajan tehdessä ainoastaan päivävuoroa. Valmistuslinjat toimivat kahdessa vuorossa, joissa molemmissa on omat tuotannon työnjohtajansa. Varsinaisten tuotannon työnjohtajien lisäksi päivävuorossa työskentelee yksi työnjohtaja, jonka vastuulla ovat tuotannon hallinnolliset työt, kuten esimerkiksi omavalvonnan tarkistukset, työaikamerkintöjen tarkistukset ja erilaiset projektiluontoiset tehtävät. Valmistuslinjojen varsinainen ohjaus ja johtaminen ovat siis myös tässä vaihtoehdossa yhden työnjohtajan vastuulla toisen työnjohtajan tehdessä hallinnolliset työt. Tuotannon työnjohtaja voi siis koko työvuoron keskittyä täysipainoisesti tuotantoon ja linjojen tilanteeseen.

Hyvät puolet

- Työnjohtajat voivat keskittyä pelkästään tuotannon ohjaamiseen tai pelkästään hallinnolliseen työhön
- Selkeä kokonaiskuva tuotannosta yhdellä työnjohtajalla

- Työvoiman suhteellisen helppo liikkuvuus linjojen välillä koska suurin osa työntekijöistä tuotannon työnjohtajan alaisuudessa
- Esikäsittely laajana kokonaisuutena yhden työnjohtajan hallittavana

Huonot puolet

- Seitsemän linjaa kokonaisuudessaan on laaja hallittavana

4.2.2 Muutoksen toteuttaminen

Mikä tahansa muutos on pitkä ja vaativa prosessi. Oman toiminnan ja käyttäytymisen muuttaminen on muutosprosesseista varmasti haastavin. Jotta muutosprosessi saadaan alkuun, on määritettävä muutoksen tavoitteet ja selvennettävä jokaiselle osallisena olevalle perustelut. Lähtökohtana on oltava osaston toiminta ja siinä havaitut muutostarpeet. Huomio on kiinnitettävä osaston toimivuuden kehittämiseen. Esille voidaan tuoda esimerkiksi työolosuhteet, tiedonkulku, johtaminen ja kannustaminen. On tärkeää, että muutostarpeiden esilletuomisessa korostetaan sekä yrityksen toiminnan yleistavoitteita (taloudelliset tavoitteet, tuloshakuisuus ym.) sekä osaston olosuhteiden tavoitteita (henkilöstön kehittäminen, osallistaminen, työn kehittäminen). Muutosjohtamisen on perustuttava tosiasioihin ja sen on otettava huomioon tuotantoprosessin etu joka tilanteessa. Muutoksen kokonaisvaltainen omaksuminen osastojohtamisesta prosessijohtamiseen vie henkilöstöltä aikaa jopa vuosia ja siksi muutoksen valmistelu onkin tehtävä erityisen huolellisesti. Muutoksen läpiviennin tulee olla projektiluontoinen tehtävä, jolle määritellään projektiryhmä, päämäärä sekä projektin valmistumisaikataulu.

1. Projektiryhmän eli muutostyöryhmän muodostaminen

Muutostiimi on muutoksen keskeisin toimija läpiviennin aikana. Tiimi voi sisältää 8-12 jäsentä siten, että jokainen valmistusprosessin vaihe on tasapuolisesti edustettuna. Tiimin tulee sisältää seuraavia henkilöitä:

- Kaksi tuotannon työntekijää molemmilta osastoilta (mukana mahdollisesti luottamushenkilöt)
- Valmistusosaston ja pakkaamon työnjohtaja
- Prosessinomistaja, eli tuotantopäällikkö
- Tuotannonsuunnittelija

Muutostiimiin on lisäksi nimettävä projektista vastaava projektipäällikkö, joka pääasiallisesti vastaa ryhmän ohjauksesta, tehtävänannoista ja aikataulusta. Tiimin tulisi koostua jäsenistä, jotka omaavat vahvan ammatillisen osaamisen ja ovat ympäristössään selviä mielipidevaikuttajia. Tiimin jäsenille tulee kertoa riittävästi tietoa muutoksesta ja sen taustoista sekä myös muutoksen riskitekijöistä, kuten hyvän ja huonon johtamisen eroista, alaistaitojen merkityksestä ja hallitusta toteuttamisesta. Muutosta käytännössä toteuttavien ihmisten läsnäolo on tärkeää, sillä muutoksen suunnittelussa voidaan hahmottaa osasto-, linja- ja työpistekohtaiset tarpeet ja toimenpiteet, jotta edellytykset muutokselle saadaan huippuunsa. Muutostiimin kokoamisen voi aloit-

taa työnjohtajien ja tuotantopäällikön yhteisillä kokoontumisilla, joilla varmistetaan työnjohtajien motivoituminen ja asian laajempi sisäistäminen. Esimiesten kokoontumisen tulee sisältää myös eriävien mielipiteiden avoimen käsittelyä, jotta myös suurimmat negatiiviset tunteet voidaan käsitellä ennen tuotantohenkilöstön mukaantuloa. Muutoksen käytännön johtamisessa korostuu erityisesti esimiesten kyky motivoida henkilöstöä ja antaa tilaa ja mahdollisuuksia osallistamiseen ja todelliseen vaikuttamiseen. Siksi on tärkeää, että esimiehet saavat rauhassa sisäistää tulevan muutoksen ensin. Kun työnjohtajilla ja tuotantopäälliköllä on yhtenevät ajatukset muutoksesta, voidaan kokoontumisiin ottaa mukaan tuotantohenkilöstö. Koska muutosjohtaminen eroaa päivittäisistä työnjohtorutiineista merkittävästi, ennen varsinaisen muutosprosessin käynnistämistä työnjohtajille olisi hyvä tarjota muutosjohtajuuskoulutusta tulevien tilanteiden varalle. Työnjohtajat työskentelevät muutoksen keskipisteessä, joten siksi heidän jaksamiensa sekä muutosjohtajuustaitoihinsa olisi kiinnitettävä erityistä huomiota.

2. Lähtötilanteen analysointi

Lähtötilanteen analysoinnissa käydään koko tiimin kanssa läpi osaston lähihistoriaa, nykyistä tilannetta tunnuslukuineen ja mittareineen sekä piirretään leipomon valmistusprosessit. Prosessikaavioiden piirtämisen jälkeen jokainen linja voidaan käydä yksitellen läpi ja listata asiat jotka toimivat ja ne joissa on parannettavaa. Prosessikaavioiden analysoinnissa on kiinnitettävä erityistä prosesseissa esiintyviin kriittisiin rajapintoihin, joissa korostetaan valmistusosaston ja pakkaamon välistä toimintaa ja siihen liittyviä mahdollisuuksia. Tähän vaiheeseen kannattaa käyttää riittävästi aikaa, jotta kaikki oleellinen saadaan tietoon. Lähtötilanteen analysointi ja dokumentointi voi toimia myöhemmin vahvana perusteena tulevan muutoksen välttämättömyydelle. Muutokset saattavat joka tapauksessa uhata työn mielekkyyden kokemista ja siksi lisätä myös työstressin uhkaa. On siis syytä kiinnittää huomiota henkilöstön tilanteeseen ja mielipiteisiin jo varhain muutosta suunniteltaessa. Olennaista on selvittää ja dokumentoida ne asiat, jotka tukevat muutoksen onnistumista sekä miten muutos kannattaa toteuttaa ja miten tuotannon työntekijät voivat edistää muutoksen mielekästä ja onnistunutta toteuttamista.

3. Uuden toimintamallin valinta ja suunnittelu

Esimerkkejä leipomon uudesta toimintamallista on kuvattu luvussa 4.3.2. Näistä toimintamalleista toimivin ja kehityskelpoisin on vaihtoehto C, sillä siinä johtamiskokonaisuudet lienevät työmäärältään työnjohtotasolla tasapuolisimmat. Lisäksi työvoiman liikuteltavuus on yksinkertaisinta, sillä työnjako on vuorossa ainoastaan yhden työnjohtajan vastuulla. Vaihtoehdossa C yksi työnjohtaja vastaa päivävuorossa esikäsittelystä ja kaksi työnjohtajaa kahdessa vuorossa valmistuslinjoista. Hallinnolliset työt voidaan jakaa niin ikään kahdelle työnjohtajalle kahteen vuoroon. Tuotantohenkilöstön työn kannalta vaihtoehdoilla A, B ja C ei ole suurta merkitystä, sillä linjat toimivat joka vaihtoehdossa saman periaatteen mukaisesti mahdollisimman tiiviiden työryhmien voimin.

Toimintamallin tarkempi suunnittelu koostuu kahdesta kokonaisuudesta: työnjohtajien toimenkuvat ja valmistuslinjojen toiminta. Molemmilla kokonaisuuksissa on täsmällisesti määriteltävä resurssitarpeet, koulutus- ja osaamistarpeet, työnjakokysymykset sekä vastuut ja valtuudet. Työnjohtorutiineiden ja niihin liittyvien vastuiden käsittelyssä tuotantohenkilöstön ei ole tarpeen olla paikalla. Valmistuslinjojen toimintaa käsiteltäessä tuotantohenkilöstö sen sijaan on avainasemassa ja erityisesti näissä tilanteissa luottamuksen ja arvostuksen osoitus tuotantohenkilöstöä kohtaan on oleellinen keino saavuttaa muutosprosessin paras mahdollinen tulos.

4. Läpiviennin suunnittelu

Muutossuunnitelma tulee pitää sisällään muutoksen tavoitteet eli vision, keskeiset toimenpiteet, tekijät ja aikataulut. Suunnitelmassa huomioidaan sekä viralliset toimenpiteet että epäviralliset asiat. Muutoksen hallinnassa ja koordinoinnissa tulisi soveltaa yrityksen periaatteita asiajohtamisessa sekä ihmisten johtamisessa. Ihmisten johtamisessa tulee ottaa huomioon työntekijät yksilöinä ja ryhminä sekä huomioida osastojen erot toisiinsa nähden. Suunnitelman tulee sisältää toimenpiteet, joilla otetaan huomioon yksilöiden ja ryhmien kokemukset ja tunteukset sekä toiminta, jolla työntekijät voivat tuoda oman kantansa ja kokemuksensa mukaan muutoksen toteuttamiseen. Lisäksi suunnitelmaan on sisällytettävä riittävien resurssien varaaminen (olosuhteet, aika, tieto ja osaaminen).

Suunnitelman tulee sisältää ainakin seuraavat asiat

- Asteittaisen toteuttamisen vaiheet käytännössä.
- Mahdollisten vaaranpaikkojen ja kriisitilanteiden tunnistaminen ja analysointi. Ennakoidaan ja käsitellään muun muassa muutosvastarintaa, tiedotusta ynnä muuta.
- Muutoksen asteittaisen läpiviennin aikataulu ja siinä huomioitavat asiat. Aikataulun tulee olla riittävän ilmava, jotta koko työyhteisöllä on aikaa asioiden sisäistämiseen.
- Käytettävissä olevat resurssit
- Selkeä viestintästrategia, jolla varmistetaan oikeanlainen ja riittävä tiedotus.
- Muutoksen ja sen jälkeisen ajan tavoitteet ja mittarit, kuten tuulos- ja tehokkuustavoitteet.
- Jatkuvan kehittämisen toteutumisen varmistaminen

5. Asteittainen toteuttaminen

Toimintatavan merkittävä muutos on toteutettava hallitusti asteittain. Koko leipomon yhtäaikaisen muutoksen sijaan työn alle voidaan ottaa aluksi yksi linja. Linjaksi kannattaa valita koko valmistusprosessin kannalta yksinkertaisin kokonaisuus. Linjan valinnassa huomiota voidaan kiinnittää myös linjan nykyhenkilöstön mahdollisimman avoimeen asenteeseen ja rohkeaan kokeilun haluun. Oikeanlaisen henkilöstön kanssa muutosvastarinta saadaan pienemmäksi, joka osaltaan helpottaa leipomon kokonaisvaltaisen muutoksen läpiviemistä. Tämän pilottikokeilun jälkeen toimintatavan muutos voidaan käynnistää linja

kerrallaan edeten helpoimmasta vaikeimpaan kokonaisuuteen, aina edellisestä tapauksesta opiksi ottaen. Ennen uuden linjan muuttamista on syytä varmistua, että edellisen linjan muutostöissä on saavutettu tietty toimintavarmuus ja työn tekemisen rutiini. Muutosten läpivien-
nin aikana tiedonkulkuun on kiinnitettävä erityisen paljon huomiota. Tehokkaan viestinnän avulla on mahdollista ennakoida ja vähentää väistämätöntä muutosvastarintaa. Viestinnällä voidaan vastaavasti lisätä ihmisten sitoutuneisuutta käytännön muutoksiin, mikäli muutoksen aikana viestinnässä kiinnitetään riittävästi huomiota työntekijöiden yleiseen työhyvinvointiin ja jaksamiseen tulevassa järjestelyssä. Muutosprosessin joka vaiheessa oikea aikainen tiedotus on olennaista. Liian yleisluontoinen tai liian varhain yksityiskohtiin painottuva tieto ei välttämättä palvele ajettua etua. Tiedottamisen pitääkin olla jatkuvaa ja kulkea samaan tahtiin muutoksen etenemisen kanssa. Hyvässä muutos-
tiedottamisessa kannattaa huomioida ihmisten aiemmat tiedot, taidot ja osaaminen. Muutostilanteessa on mahdollisuus oppia uutta, joka on hyvä huomioida positiivisessa mielessä myös muutosviestinnässä. Viestintään voidaan käyttää esimerkiksi erikseen määriteltyä projekti-
taulua, joka sijaitsee keskeisellä paikalla ja jota pidetään jatkuvasti ajan tasalla projektin edetessä. Kun muutos toteutetaan tuotantolinja kerrallaan, kunkin linjan keskeiset työntekijät kootaan yhteisiin ko-
koontumisiin säännöllisesti heti suunnitteluvaiheesta lähtien, sillä muutosvastarinta voidaan torjua jakamalla tietoa sekä kertomalla tarkasti muutoksen syyt ja kuinka se tullaan toteuttamaan. Kokoontumi-
sissa painotetaan koko organisaation päämääriä ja selviytymisen tarvetta, kannattavuuden parantamisen ja kehittymisen välttämättömyyttä sekä kustannustehokkuutta. Osallistaminen on kokoontumisissa suu-
ressa osassa, joten mikäli mahdollista, tuotantohenkilöstöllä tulisi olla päättäväisyyttä tavoitteiden saavuttamisen keinoista. Negatiivisten tun-
teiden käsittelyyn tämän kaltaisissa tilanteissa tulee varautua. Erimielisyyden ja ristiriitaiset tunteet on hyväksyttävä avoimesti ja ne pitää saada ilmaista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

6. Muutoksen jälkeiset toimenpiteet

Muutos ei ole valmis uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen. Käyttöön otettua toimintamallia on arvioitava ja kehitettävä. Muutoksen toteutumisen ja uuden toiminnan arviointi edellyttää huomion kohdentamista oikeisiin arviointikriteereihin, jotka on suhteutettava aiemmin läpivientisuunnitelmassa asetettuihin tavoitteisiin.

4.2.3 Esimiestyö muutoksessa ja sen jälkeen

Muutoksen keskellä on erityisen tärkeää, että työnjohtajat seisovat täysin muutoksen takana ja viestivät sen selvästi myös alaisilleen. Esimiehestä huokuva negatiivinen asenne ja muutoksen tarpeellisuuden väheksyminen tarttuvat väkisin myös alaisiin. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että työnjohtajat voivat osoittaa epävarmuutensa ja poikkeavat mielipiteensä jollain muulla foorumilla, kuin alaisensa kanssa. Myös muutosjohtajuuskoulutuksesta olisi varmasti hyötyä. Muutoksen läpi vieminen ja sen keskellä toimiminen vaatii työnjohtajia käyttämään eri metodeja ja periaatteita nykyisiin päivittäisiin työnhoidollisiin toimenpiteisiin verrattuna. Henkilö-

kohtaisella tasolla on erityisesti huomioitava alaisten erilainen kyky omak-
sua uutta tietoa ja sietää painetta.

Vanhanaikaisempi funktionaalisuuteen perustuva johtamistapa ei leipo-
mossa välttämättä ole paras työkalu prosessimaisten muutosten johtami-
seen, sillä paras mahdollinen onnistuminen muutoksessa edellyttää yhteis-
työtä koko työyhteisön laajuudelta. Uuden toimintamallin sisäistämiseksi
olisi vakavasti harkittava työnjohtajille suunnattua koulutusta. Tämä tar-
koittaa käytännössä sitä, että prosessimaisen toimintamallin käyttöönotto
saattaa vaatia työnjohtajilta muutoksia toimintatapoihin. Nykyistä ohjaa-
vamman ja valmentavamman työnjohtamistavan käyttöönotto ei voi toi-
mia ilman yhteisiä sääntöjä ja sovittuja peruseriaatteita. Linjojen ja työ-
ryhmien itseohjautuvuus edellyttää myös varmasti ainakin aluksi työnjoh-
tajilta hieman nykyistä suurempaa virheiden sietokykyä, sillä toimintamal-
lit poikkeustilanteiden ja käytäntöjen varalle eivät vielä ole vakiintuneita.

Työnjohtajien taholta tapahtuvan osallistamisen lisäksi tarvitaan työryh-
mien yhteistä aktiivista kehittämistä. Työnjohtajien tulisi siis aktiivisesti
osallistua yhdessä tekemiseen, eikä välttämättä ainoastaan keskittyä aino-
astaan tavoitteiden asettamiseen. Päämäärät sovitaan ja asetetaan yhdessä
henkilöstön kanssa ja samoin sovitaan ja työstetään uuden toimintamallin
mukaista toimintaa päivittäisissä töissä.

4.2.4 Alaisten toiminta

Prosessimainen toimintamalli lisää jonkin verran tuotantotyöntekijöiden
vapauksia ja valtuuksia tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä. Tuotanto-
linjan ympärille muodostetut ryhmät linjavastaavineen luovat me-henkeä
koko linjan pituudelta ja ajan kanssa antavat selkeät toimintakehykset
työskentelyyn. Päätöksenteon ja vastuunottamisen puitteina tulee olla
työnjohdon kanssa yhteisesti sovitut päämäärät ja toimintakehykset, jotka
joka tilanteessa tukevat koko leipomon yhteisiä tavoitteita. Tämä edellyt-
tää tuotantotyöntekijöiltä kykyä nykyistä suurempaan vastuunkantamiseen
ja oma-aloitteisuutta toimia joustavasti muuttuvien tilanteiden mukaan.
Koko työyhteisöltä muutos edellyttää aluksi myös hieman lisääntyntä
epävarmuuden sietoa. Prosessimaisen toiminnan mukanaan tuoma osallis-
tava johtaminen antaa tuotantotyöntekijöille mahdollisuuden oivaltaa ja
ottaa vastuuta. Vastuunottoa ja kehittämistä tulisikin tukea kaikin mahdol-
lisin tavoin.

4.2.5 Muutoksen mahdollisia riskejä

Toimintamallin muutokseen sisältyy paljon yksityiskohtia. Jokaisen linjan
muutosprosessi tulee olemaan yksilöllinen johtuen tarvittavasta työnteki-
jämäärästä, ikärakenteesta, osaamisen tasosta, linjan teknisistä erilaishuu-
ksista ja hygieniavaatimuksista. Muutokseen mahdollisesti liittyviä riskejä
voidaan pohtia muun muassa seuraavien kysymysten avulla:

Löytyykö riittävästi oikeanlaisia vastuunkantajia linjavastaaviksi? Tehtävän hoitaminen edellyttää paitsi teknistä tuntemusta, myös oikeanlaisia sosiaalisia taitoja ryhmän johtamiseksi.

Kuinka tiiviinä valmistuslinjojen ympärille rakennetut ryhmät voidaan pitää? Toimintamallin muutoksen yhtenä tavoitteena on antaa työryhmälle yhteenkuuluvuuden tunteita. Entä jos jotkut eivät saa vakiinnutettua paikkaansa missään ryhmässä?

Kuinka huomioida ikääntyneemmät työntekijät, joilla ei ole enää halua laajentaa osaamistaan tai muuttaa työnkuvaansa? Tehtaalla on käytössä seniori-ohjelma, jonka myötä ikääntyneiden työtehtäviä voidaan keventää ja supistaa tarpeen mukaan.

Riittääkö työnkierto yhdellä tai kahdella valmistuslinjalla poistamaan toistuvia rasitusliikkeitä ja antamaan työntekijöille riittävästi virikkeitä työntekoon? Riittävään työnkiertoon ja tasapuoliseen fyysiseen kuormitukseen tulee kiinnittää huomiota.

Vaatiko uusi järjestely muutoksia tauotusjärjestelyissä? Tauotusjärjestelyä on muutettu jo aiemmin, mutta aiheuttaako linjan alku- ja pakkauspään yhdistäminen uusia muutoksia käytäntöön?

Vaatiiko uusi järjestely työnjohtajille lisäkoulutusta yli osastorajojen? Osa työnjohtajista on työskennellyt molemmilla osastoilla, mutta osalla osaamista on vain toisesta osastosta. Kuinka koulutus toteutetaan?

Uuden toimintamallin myötä työntekijöiden liikkuvuus lisääntyy koko linjan pituudelta. Linjojen alkuosassa tuote on kypsentämätöntä ja pakkaamossa kypsennettyä. Aiheuttaako uusi toimintamalli järjestelyitä hygienian varmistamisen kannalta?

5 POHDINTAA UUDESTA TOIMINTAMALLISTA JA SEN TOTEUTTAMISESTA

”Työyhteisön tehokkuuteen vaikuttaa olennaisesti työn organisoinnin onnistuminen. Organisaatorakenteesta ei saa muodostua itsenäistä toimintaa rajoittavaa kahletta, vaan sen on annettava työntekijöille mahdollisuus joustavaan toimintaan ja itsenäiseen vastuunottoon. Kun työntekijän itseohjautuvuus, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä suunnitteluun ja toteuttamiseen lisääntyy, vähenee tarve saada tehtäviä ja ohjausta esimieheltä.” (Lecklin, 2006, 216.) Mielestäni Lecklin (2006) kiteyttää kirjassaan hyvin yhden tässä opinnäytetyössä käsitellyn muutoksen tärkeimmistä päämääristä.

Aloitettuani opinnäytetyöni suunnittelun itselläni oli tavoitteena pyrkiä tekemään työnjohto ns. tarpeettomaksi ja vastuuttaa henkilöstö toimimaan mahdollisimman itseohjautuvasti ja vastuuntuntoisesti. Nyt asiaan perehdyttyäni ja alan kirjallisuutta tutkittuani olen kuitenkin täysin varma, että perinteisen esimiehen hahmo ei varmasti tule tämän tyypisissä työolosuh-

teissa häviämään milloinkaan. Sen sijaan vastaavan kaltaisessa muutoksessa esimiehen rooli saattaa hyvinkin kokea muutoksen entiseen toimintamalliin nähden. Siksi tuntuukin hyvin etäiseltä ajatukselta joidenkin kirjailijoiden visio esimiesten tarpeellisuuden kyseenalaistamisesta. Kyseenalaistaminen saattaa olla täysin aiheellista toimialasta riippuen, toisenlaisissa puitteissa ja erilaisessa työssä. Elintarvikealalle tyypillisessä pakko-tahtiseen linjatyöskentelyyn painottavassa teollisuustyössä lähiesimiehen rooli tulee olemaan ilmeinen ja jopa välttämätön. Prosessimaisen toiminnan myötä työnkuva saattaa kuitenkin painottua tulevaisuudessa enemmän varsinaiseen henkilöstöhallintoon ja esimerkiksi projektiluontoiseen kehitystyöhön.

Työn uudelleenorganisointi prosessimaiseen toimintatapaan vaatii työntekijöiden valtuuttamista uuden järjestelyn toimimiseksi. Itsenäistä ja omaaloitteista toimintaa syntyy vain, mikäli henkilöstöllä on riittävä osaaminen omasta työstä ja valtuudet tehdä päätöksiä. Valtuutuksien antaminen on myös Lecklinin (2006) mukaan usein merkittävä motivaatiotekijä ja positiivisen ilmapiirin luoja. Linjojen ympärille kootun työtyhmän toiminta tehostuu ja nopeutuu, sillä osa päätöksistä voidaan tehdä omaaloitteisesti tilanteeseen perehtyneen asiantuntijan, tässä tapauksessa linjavastaavan toimesta. Lecklin (2006) huomauttaa kuitenkin heti, että tämän tyyppiseen valtuutukseen suhtaudutaan usein varovaisesti. Epävarmuutta luovat esimiesten pelko oman vallan kapenemisesta ja henkilöstön väärin päätösten myötä mahdollisesti syntyvät tappiot. Siksi riskit onkin minimoitava huolellisella henkilöstön valinnalla, koulutuksella, motivoinnilla ja valvonnalla. Samat riskit pätevät mielestäni myös leipomon tapauksessa. Etenkin työnjohtajien pelko oman työn säilymisestä on ymmärrettävää. Siksi, kuten jo aiemminkin todettu, olisi äärimmäisen tärkeää, että työnjohtajat voisivat käsitellä epävarmuuden keskenään oman esimiehensä kanssa. Vasta kun työnjohtajat ovat henkisesti valmiita muutokseen, he voivat olla johtamassa alaisiaan samaan suuntaan. Monet valmistuslinjoilla tehtävistä päätöksistä joudutaan korostetusta itseohjautuvuudesta huolimatta tekemään työnjohtajan tai esimerkiksi laatuosaston toimesta, jotta voidaan varmistua parhaasta mahdollisesta lopputuotteesta.

Tässä työssä en tehnyt muutoksen läpiviennille aikataulutusta. Muutoksen toteutuminen vaatii kuitenkin runsaasti aikaa. Muutoksen läpiviennistä voidaan eritellä tarkkojakin vaiheita ja määrittää niiden toteutumiselle aikatauluja. Mielestäni muutosprosessissa oleellista on kuitenkin oikeanlainen kiireettömyys. Tämän mittakaavan muutoksen läpivieminen liian nopeasti saattaa hajottaa ja rasittaa liaksi myös ihmisen mieltä ja siksi saatavat asettaa työntekijöiden sopeutumiskyvyn koetukselle. Kuten edellä mainittu, leipomon toimintaperiaatteet ovat pysyneet lähes muuttumattomina sen käyttöönoton jälkeen. Osaston työntekijät eivät ole tottuneet muutokseen ja sen tuomaan epävarmuuden tunteeseen. Hitaasti ja johdonmukaisin askelin etenevä muutos antaa tilaa asioiden prosessoinnille ja oikein johdettuna myös asenteiden positiiviselle muutokselle. Itse koen tärkeäksi muutostarpeen korostetun julkituonnin heti muutoksen alkumetreiltä asti. Välttämättömyyden tunne on tärkeätä saada heräämään koko leipomon henkilöstölle. Muuttuvassa maailmassa ei voida ylläpitää ja kehittää kilpailukykyä vanhojen työtapojen ja käytäntöjen voimin

Prosessijohtamisen perusolemuksesta ja periaatteista on ollut työn tekemisen aikana suhteellisen vaikea löytää kritisoitavaa. Oma näkökulmani asiaan perustuu yhdeksän vuoden työkokemukseen elintarvikealan yrityksessä tuotantotyöntekijänä ja työnjohtajana. Voidaan siis todeta, että prosessimaisen toiminnan periaatteet soveltuvat erityisen hyvin keskisuureen teolliseen elintarviketuotantoon ja sen valmistusprosesseihin. Pitkät valmistuslinjat, pakkotahtinen työ ja tiukat lopputuotteiden laatuvaatimukset ovat erinomainen maaperä prosessimaisen toiminnan periaatteille. Osaamisen kehittäminen, prosessien virtaviivaistaminen ja jatkuvan parantamisen periaatteet ovat luonnollinen osa prosessimaista toimintaa. Mikään kehittäminen ei tosin tapahdu automaattisesti, vaan aina vaaditaan tietoisia ponnisteluja ja selkeää ajattelutavan muuttamista.

Prosessijohtamisen haasteena voidaankin pitää siihen sisältyvää ajattelutavan muutosta, joka täytyy saavuttaa organisaation jokaisella tasolla. Prosessijohtamisen edustama ajatusmalli poikkeaa toisaalta melko radikaalisti perinteisestä hierarkkisesta Taylorismiin perustuvasta johtamisesta. Myös vastuun ja päätöksenteon osittainenkin siirtäminen työntekijöille tuntuu varmasti monen johtajan ajatuksissa arveluttavalta. Uuteen toimintamalliin siirtymisen tuleekin tapahtua hallitusti siten, että henkilöstöllä olisi aikaa sopeutua ja tottua lisääntyneeseen vastuuseen ja toisaalta työnjohtajilla olisi aikaa oppia luottamaan alaisten vastuunottoon.

Tämä muutosprosessi on saanut alkunsa arvioista, joissa osaston toiminnassa on nähty selkeitä parannuskohteita, eli tässä tapauksessa tehottomuutta. Sen lisäksi, että prosessissa saattaa olla kehityskohteita, tehottomuus saattaa toisaalta saada alkunsa myös työyhteisöön kietoutuneista asenteista ja päinvastoin: hyvä oikeanlainen johtaminen ja terve yhteistoiminta saattavat saada aikaan myös tehokkuutta. Tehokas työskentely ja prosessi eivät siis välttämättä tarkoita kovatahtista fyysistä työskentelyä, vaan ennemminkin sitä, että työt on organisoitu järkevästi ja työtä tehdään oikeanlaisilla resursseilla. Myös elintarvikealalla tuotantotyöntekijänä työskennelleenä tiedän, että prosessien parantaminen ja tehostaminen saattavat ensimmäisen tuoda mieleen kuvat entistä kovemmasta työtahdistä ja lyhyemmistä tauko-ajoista. Tuotannon työntekijöiden näkökulmasta onkin erittäin vapauttavaa huomata, että parantaminen ja tehostaminen saattavat tarkoittaa monessa tapauksessa mielenkiintoisempaa ja motivoivampaa työskentelyä ja vastuullisempaa sekä monipuolisempaa työnkuvaa. Vaikka toimiva ja huippuunsa hiottu tekninen prosessi on tehokkuuden A ja O, aikaansaava työryhmä syntyy kuitenkin hyvästä esimiestoiminnasta ja työntekijöiden keskinäisestä ryhmähengestä, jotka yhdessä näkyvät tulokseksena työntekona.

LÄHTEET

- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen Muutos. Helsinki: Tammi.
- Fernandez, S. & Rainey, H. 2006. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. Public Administration Review 66.
- Hammer, M. & Champy J. 1993. Reengineering the corporation. New York: Harper Collins Book.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen, ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo: HM & V Research
- Honkanen, H. 2006, Muutoksen agentit. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: WSOYpro
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Suomen Laatukeskus Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen Laatukeskus Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Luomala, A. 2008, Muutosjohtamisen ABC. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 14.4.2012
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Helsinki: Talentum.
- Masaaki, I. 1986. The Key to Japan's Competitive Success. Irwin/McGraw-Hill.
- Moisio, J. 2008. Prosessijohtamisen ja prosessien mittaamisen näkökulma. Qualitas Fennica Oy. Viitattu 5.5.2012.
http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessijohtamisen_ja_prosessien_mittaamisen_nakokulmia.pdf
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.

Prosessien kuvaaminen. 2002. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Valtiovarainministeriö. Viitattu 3.4.2012. <http://www.jhs-suositukset.fi>

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Työhyvinvointi muutoksessa, opas muutokseen. 2007. Helsinki: Valtionkonttori, Kaiku-palvelut.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.